

جامعـــــــة اليرمـــــــوك
كليــــــــة التربيـــــــة
قـــسم الإدارة واصـــول التربيـــة

إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية

The Possibility of Applying Deming Principles in Total Quality Management at Saudi Universities

إعداد الطالب

شارع بن عايض بن مبارك آل وديان

إشـــراف

الأستاذ الدكتور
عدنان بدري الإبراهيم
أستاذ الإدارة التربوية
(مشرفاً رئيساً)

الدكتور
موسى أبودلبوح
أستاذ مشارك في المناهج والتدريس
(مشرفاً مشاركاً)

الفصل الدراسي الأول
2011 / 2010

إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية

إعداد

شارع عايض مبارك آل وديان

بكالوريوس التربية ، جامعة الملك سعود ، السنة 1996

ماجستير إدارة تربوية ، جامعة اليرموك ، السنة 2007

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في التربية تخصص الإدارة وأصول التربية في جامعة اليرموك، إربد، الأردن

وافق عليها

موسى أبودلبوح .... رئيساً ومشرفاً مشاركاً

أستاذ مشارك في المناهج والتدريس، جامعة اليرموك

حسن أحمد الحياري.. عضــــواً

أستاذ في أصول التربية، جامعة اليرموك

سلامة يوسف طناش .... عضــــواً

أستاذ في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية

صالح ناصر عليمات .... عضــــواً

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

نواف موسى شطناوي .... عضــــواً

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

تاريخ مناقشة الرسالة

2010/10/10

الإهـداء

إلى روح والدي: عايض بن مبارك بن زيد (رحمه الله تعالى وأسكنه الجنة)

وإلى والدتـــي: غزيـــل بنت شارع بن زيد (أسبل الله عليها رداء العافية)

جزاهما الله عني خير ما جزى به أحد من خلقه.. آمين

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد..

لا يسعني بعد إتمام هذا العمل إلا أن أشكر الله تعالى الذي أعانني على إتمامه، وما كان ليكون لولا من كان أمره بالكاف والنون.

ثم أتقدم بالشكر والعرفان إلى أساتذتي العلماء الفضلاء الذين أناروا لي الطريق بما قدموا من نصح وتوجيه في سبيل إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود، وفي مقدمتهم المشرف على هذا البحث الأستاذ الدكتور **عدنان بدري الإبراهيم** على جهده المشكور وإرشاده النافع ووقته الثمين الذي خصني به فله مني الثناء والدعاء، والشكر والتقدير موصول للمشرف المشارك الدكتور **موسى أبودلبوح** على جميل صبره ورقي تعامله خلال عملنا على هذه الرسالة وتوجيهاته المفيدة، بارك الله فيهما جميعاً ونفع بهما وأجزل لهما المثوبة والأجر.

ولا يفوتني أن أتقدم بالثناء الخالص والشكر العطر للأساتذه العلماء الأكارم أعضاء لجنة المناقشة على ما تفضلوا به من وقتهم في الاطلاع على هذا العمل وتحمل عناء قراءته وتنقيحه وتوجيهه بخبراتهم الواسعة وآرائهم السديدة ليكون إضافة نافعة في مجاله، والله أسأل التوفيق والسداد للجميع وأن يجعل عملنا صالحاً مقبولاً.

الباحث

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهـداء	ج
الشكر والتقدير	د
قائمة المحتويات	ه
فهرس الجداول	ح
فهرس الملاحق	ي
فهرس الأشكال	ك
الملخص	ل
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها	**1**
مقدمة الدراسة	1
مشكلة الدراسة وأسئلتها:	6
أهداف الدراسة:	8
أهمية الدراسة:	9
حدود الدراسة:	10
التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:	10
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	**12**
مفهوم إدارة الجودة الشاملة	12
لمحة تاريخية عن إدارة الجودة الشاملة (TQM)	16
نماذج إدارة الجودة الشاملة	21
لمحة عن أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة (TQM)	23
لمحة عن بعض علماء الجودة	33
عيوب تقويم الأداء:	56
الاتفاق بين رواد الجودة:	66
الاختلاف بين رواد الجودة:	66
إدارة الجودة الشاملة من الصناعة إلى التعليم	67
مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي	70
مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي	72

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة..73
أدوات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات 75
خطوات تحقيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي 77
فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات..81
مؤشرات نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة 84
الدراسات السابقة 90
أولاً: الدراسات العربية: 90
ثانياً: الدراسات الأجنبية:..98
التعقيب على الدراسات السابقة 104
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات..107
منهج الدراسة:..107
مجتمع الدراسة: 107
عينة الدراسة: 107
ادوات الدراسة:..110
احراءات الدراسة: 113
متغيرات الدراسة: 114
المعالجات الإحصائية 116
الفصل الرابع: نتائج الدراسة 117
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول 117
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني 119
النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث..120
النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع..131
النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس 143
النتائج المتعلقة بالسؤال السادس 144
الفصل الخامس: تفسير نتائج الدراسة 146
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:..146
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني..149
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث 152
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع 155
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس..157

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس........ 159
التوصيات 161
المراجع العربية:........ 162
المراجع الأجنبية:........ 170
الملاحق 175

فهرس الجداول

الجدول	الصفحة

جدول (1): الفروق بين النمط الإداري الذي ينصب على العملية والنمط الذي ينصب على الأداء 58

جدول (2): توضيح حالة الإستبانات موزعة حسب عينة الدراسة 109

جدول (3): التكرارت والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة 109

جدول (4): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل 112

جدول (5): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة 115

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في ادارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية 117

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية توفر مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية 119

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية تبعا لمتغيرات سنة إنشاء الجامعة، والمسمى الوظيفي، والخبرة 121

جدول (9): تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر سنة إنشاء الجامعة، والمسمى الوظيفي، والخبرة على مبادئ إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية.. 123

جدول (10): تحليل التباين الثلاثي لأثر سنة إنشاء الجامعة، والمسمى الوظيفي، والخبرة على إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية ككل . 128

جدول (11): المقارنات البعدية باستخدام اختبار شفيه لأثر المسمى الوظيفي على مبادئ إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية وإمكانية التطبيق ككل 129

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية توفر مبادئ ديمنج في ادارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية تبعا لمتغيرات سنة إنشاء الجامعة، والمسمى الوظيفي، والخبرة 132

الجدول	الصفحة

جدول (13): تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر سنة إنشاء الجامعة، والمسمى الوظيفي، والخبرة على مبادئ درجة أهمية توفر مبادئ ديمنج في ادارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية... 134

جدول (14): تحليل التباين الثلاثي لأثر سنة إنشاء الجامعة، والمسمى الوظيفي، والخبرة على درجة أهمية توفر مبادئ ديمنج في ادارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية ككل.. 138

جدول (15): المقارنات البعدية باستخدام اختبار شفيه لأثر المسمى الوظيفي على مبادئ درجة أهمية توفر مبادئ ديمنج في ادارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية والأهمية ككل... 140

جدول (16): حساب التكرارات والنسب وتصنيف استجابات أفراد العينة حول المعيقات التي تحول دون تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية... 143

جدول (17): حساب التكرارات والنسب وتصنيف استجابات أفراد العينة حول الحلول المقترحة من أجل التغلب على تلك المعيقات ليمكن تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية....................................... 145

فهرس الملاحق

رقم الملحق	الملحق	الصفحة
(أ)	الاستبانة بصورتها الأولية	175
(ب)	أسماء السادة المحكمين	180
(ج)	الاستبانة بصورتها النهائية	181
(د)	ملحق الأسئلة الشخصية	186
(هـ)	ملحق تعريفي بالجامعات السعودية	197
(و)	خطاب تسهيل مهمة باحث	220

فهرس الأشكال

رقم الشكل	الشكل	الصفحة
(1)	الخطوات الأساسية في تنشيط حركة الجودة الشاملة	15
(2)	العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة	16
(3)	العلاقات المتبادلة بين الأطراف المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة	16
(4)	نموذج التحسين المستمر (مركز الخبرات المهنية للإدارة ((PMEC)	18
(5)	التفاعل بين مجالات معايير جودة التعليم	29
(6)	دالة تاجوشي للخسارة	32
(7)	مثلث ديمنج	60
(8)	عجلة ديمنج	63

الملخص

آل وديان، شارع بن عايض آل وديان. **إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية.** أطروحة دكتوراة، جامعة اليرموك. 2010 (المشرف: أ. د. عدنان بدري الإبراهيم، د. موسى أبودلبوح).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية، وكذلك درجة أهمية توفرها في تلك الجامعات؛ من وجهة نظر القادة الإداريين الأكاديميين، وكذلك التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير الموقع القيادي (عميد كلية، وكيل كلية، أو رئيس قسم)، أو سنة إنشاء الجامعة (قبل/ بعد 2006)، أو الخبرة (أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)، وقد قام الباحث بتصميم أداتين لغرض الدراسة: الأداة الأولى وهي (استبانة) مكونة من (57) فقرة؛ مقسمة على مبادئ **ديمنج** (Deming) الأربعة عشر التي جزئت بدورها إلى جزأين؛ الجزأ الأول ويشتمل على المبادئ (السبعة) الواجب اتباعها ويتكون من (29) فقرة، والجزأ الثاني واشتمل على المبادئ (السبعة) الواجب تجنبها في (28) فقرة. وقد تكونت عينة الدراسة من (181) قائداً إدارياً أكاديمياً ممن يشغلون وظيفة مدير جامعة، وعميد، ووكيل كلية، ورئيس قسم في ست جامعات حكومية هي " جامعة أم القرى، جامعة الملك سعود، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن- كجامعات قديمة-" و"جامعة الطائف، وجامعة الخرج، وجامعة الدمام-كجامعات ناشئة-".

كما هدفت إلى التعرف على أبرز معوقات تطبيق مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية، والحلول المقترحة للتغلب عليها؛ فتم توزيع أداة الدراسة الثانية وهي "الأسئلة المكتوبة" وقد أجاب عليها (10) من القادة الإداريين الأكاديميين الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مواقع قيادية متنوعة.

وبعد تطبيق الاستبانة تم التوصل إلى النتائج التالية:

أن درجة إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية كانت متوسطة. وأن درجة أهمية توفر تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية كانت عالية. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) على إمكانية تطبيق أو أهمية توفر مبادئ ديمنج في الجامعات السعودية تعزى لأثر (سنة إنشاء الجامعة) أو (لأثر الخبرة). كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً على إمكانية تطبيق و على أهمية توفر مبادئ ديمنج في الجامعات السعودية تعزى لأثر المسمى الوظيفي؛ وجاءت الفروق لصالح رئيس قسم.

وفيما يتعلق بنتائج الأداة الثانية فقد كان من أبرز المعوقات التي ارتآها القادة الأكاديميون من خلال الإجابات المكتوبة أن المعيق الرئيسي لتطبيق مبادئ ديمنج في الجامعات السعودية هو عدم الإلمام التام والمعرفة الكافية بها. وجاء بعده في الأهمية غياب الرقابة على تطبيقها. وجاء التخوف ومقاومة التغيير في المرتبة التالية. وأخيراً؛ اقترح القادة الأكاديميون الذين أجابوا على الأسئلة المكتوبة تطبيق مبادئ ديمنج بشكل تدريجي ومنهجي كحل رئيسي للتغلب على معوقات تطبيقها في الجامعات السعودية. وجاء بعده في الأهمية مقترح التدريب على تطبيق تلك المبادئ ونشر ثقافتها. وجاء مقترح إيجاد الحوافز المالية والإدارية كمقترح تالي.

الكلمات المفتاحية: مبادئ ديمنج، إدارة الجودة الشاملة، الجامعات السعودية.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة

من المسلم به أنه ما من عمل لأحدٍ من البشر قد بلغ إلى درجة الكمال المطلق سواء كان بمفرده أو ضمن منظومة جماعية. ومع ذلك فإن السعي للوصول إلى درجة عالية مقبولة من إتقان العمل هو هدف استراتيجي في أي مجال سواء كان تربوياً أو غيره.

ولتحسين جودة العمل فإن ذلك يتطلب إيجاد طرق ذات جودة لإدارة العمل، فلم تعد الإدارة مجرد اتخاذ قرارات وإدارة أفراد، ولكن المطلوب التفكير والمشاركة الجماعية بجدية في عملية الإدارة وتنظيم العمل والسعي للوصول إلى درجة عالية من التقانة وإنجاز العمل بدرجة عالية من الجودة (الشيخ، 2000).

إن إتقان العمل وتحسين الإنتاج يعد من تعاليم ديننا الإسلامي كما قال تعالى:

- ﴿ صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتْقَنَ كُلَّ ﴾ (النمل: 88)
- ﴿ الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلاً ﴾ (الملك: 2)
- ﴿ الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ ﴾ (السجدة: 7)
- ﴿ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلاً ﴾ (الكهف: 30)

وروي عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (رواه مسلم)، فلا خلاف على أن الجودة مبدأ إسلامي ومطلب ديني ووطني (الجويير، 2008).

ومن هذا المنطلق كان حريًا برجال العلم والفكر والتربية أن يحرصوا تمام الحرص على أن يتم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم، والذي بدوره سيساعد بشكل كبيـــر فـــي الارتقاء بالعملية التعليمية وبالتالي سيؤدي إلى تطوير أداء العاملين بالجامعة من إداريين وأعــضاء هيئة تدريس وموظفين، إلى جانب تحسين مستوى الطلاب والطالبــات وتقليــل نــسبة الأخطــاء والضعــف من خلال وضع معايير وأهداف محددة؛ ومحاولة الوصول إليها وتحقيقها بأقل نسبه من الأخطاء (البيلاوي، 2006).

كما يساعد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في إيجاد نوع من التجــانس والتعــاون بــين العاملين في الجامعة والحصول على احترام ورضا المجتمع، وكذلك الدقة في متابعة ما تم تنفيــذه واتخاذ الاحتياطات اللازمة قبل وقوع المخاطر(درادكة، 2005).

لقد بدأ الاهتمام المطرد بإدارة الجودة الشاملة خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضــي، حيث تم تطبيقها في الكثير من المؤسسات الإنتاجية والخدمية سواء العامة أو الخاصة فــي معظــم الدول المتقدمة لتحذو الدول النامية حذوها محاولــةً أن تــشق طريقهـــا نحـــو النهــضة والتقــدم (الـــسامرائي، 2007). ومنـــذ ذلـــك الحـــين أصـــبح مفهـــوم إدارة الجـــودة الـــشاملة (Total Quality Management) (TQM) في الوقت الحاضر منهجاً وأسلوباً إدارياً مهماً في تلك المؤسسات والمنظمات من خلال ما حققه هذا الأسلوب الشامل المتكامل الحديث من نجاحــات في الإدارة لاشتماله على وصف العمليات وما يتعلق بتقديم الخدمات وإجراء التعديلات والمقترحات التي من شأنها دعم وتحسين الجودة بشكل مستمر (Continuous Improvement) والذي بدوره يهدف إلى إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على عمليات تقديم الخدمة فــي ضــوء البيانــات المتجددة وتغيير حاجات المستفيدين واحتياجات الأسواق والمجتمع (المحياوي، 2006).

ومن الملاحظ زيادة الاهتمام في الوقت الحاضر حول استخدام مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، مما كان له الأثر الواضح في تحقيق أهداف العديد من المنظمات الاقتصادية، إذ كان للإدارة اليابانية دوراً واضحاً في ذلك في القرن الماضي، حيث أعطت إدارة الجودة الشاملة أولوية لإشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين وتقديم السلع والخدمات بالجودة العالية، مع الأخذ بعين الاعتبار تقليص التكاليف الكلية في الأداء التشغيلي إلى الحدود الملائمة لتحقيق الميزة التنافسية (Competitive advantage) والسيطرة على الأسواق العالمية (حمود، 2005).

لقد أصبح من المعلوم أن الجامعات هي نواة العلم والمعرفة والتقدم الحضاري في تلك الأمم التي تؤمن بأهمية التنوير والوعي الثقافي، فنجد اهتماماً واسعاً وانتشاراً كبيراً للجامعات في الغرب الذي فرض مكانته العلمية والتكنولوجية بتقدمه في عصرنا الحاضر (حمادات، 2006). ومن الطبيعي أنه سرعان ما ينتقل الإنسان بعد وجود الشيء ووفرته إلى الانتقاء. وبطبيعة الأشياء تتنافس للبقاء، وعادة ما يكون البقاء للأجود من خلال انتماءاتها ومكوناتها ونتاجها وأثرها(الحريري، 2007).

إن الكيان المؤسسي الذي يلبي حاجة المستهلك بجودة عالية وقدرة متطورة ومهارة محترفة مطلب حضاري وهدف سامي منشود ليشع النور وينتشر الوعي ويغذي العقول بالفكر المتجدد ويخدم الأمة في كافة مجالاتها (الدرادكة، 2006).

ومن المعلوم أن حرص مؤسسات التعليم العالي على تحسين الإنتاج والخدمات وما يتبع ذلك من انتهاج أساليب ونماذج إدارية حديثة تقود لتحقيق هذا الغرض، إضافة إلى إيجاد تطوير مستمر في طرق تحقيق ذلك، وإزالة العوائق التي تحول دون تحقيقه، إضافة أيضاً إلى إعداد البرامج الفعالة للتعليم (التدريب) والتحسين، وكذلك إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة مدة التغييرات، إن

ذلك كله هو المسلك الذي ينشده معظم العلماء والمنظرين وكذلك النظريات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة TQM (درباس، 1994)، وتعتبر نظرية (**ديمنج**) في مجال إدارة الجودة الشاملة والتي تعد مبادئها الأربعة عشر أحد أبعادها الأربعة إضافةً إلى "الضبط الإحصائي"، و"التعاون ومفهوم النظام"، و"نظام المعرفة العميقة"؛ تعتبر بأبعادها تلك أبرز أسباب نجاح وتفوق (اليابان) في مجال الجودة، إذ كان **ديمنج** يرى أن الإدارة العليا غالباً ما تلوم العاملين على أشياء لا تقع أصلا في حدود اختصاصهم، وهذا يحتاج إلى تحول كلي للنمط الرئيسي للإدارة؛ لذلك فقد كان **ديمنج** يؤمن بضرورة تشجيع العاملين ومشاركتهم وجعلهم قادرين على المساهمة في إدخال تحسينات مستمرة من خلال فهمهم للعمليات وكيف يمكن تحسينها (العقيلي، 2001).

إن تطبيقات نظرية **ديمنج** (Deming) في إدارة الجودة الشاملة (TQM) بمبادئها الأربعة عشر – والتي سيأتي ذكرها– ونمذجتها أكاديمياً في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في العالم العربي قد يكون له بالغ الأثر (عليمات، 2004)، وخاصة في الجامعات السعودية؛ وذلك من خلال التعرف على وجهة نظر المسؤولين فيها حول مدى أهمية توفر مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها، إضافة إلى التعرف على ما قد يواجه تطبيقها من عوائق وكذلك تقديم الحلول المقترحة للتغلب على تلك المعوقات من خلال هذه الدراسة، وينطلق الباحث في إجراء أطروحته هذه من شعوره بأن الجامعات والكليات في المملكة العربية السعودية في ظل التنامي المستمر وافتتاح أكثر من ضعفي عدد الجامعات الموجودة سابقاً في فترة لا تتجاوز الستة أعوام حيث قفز عدد الجامعات من ثمان جامعات إلى (32) جامعة منها (24) جامعة حكومية (NCAAA, 2010)؛ وهذا –من وجهة نظر الباحث– أمرٌ يستدعي – في ظل التزايد الكمي– إلى وجود نظام إداري يعمد إلى الموازنة بين زيادة الكم وجودة النوع، بحيث لا يكون هذا النمو في عدد الجامعات والكليات على حساب الجودة، ويرى الباحث أن نظرية **ديمنج** (Deming Theory)

ومبادئها وأسسها وفلسفتها يمكن أن تعتبر جسراً لتحقيق ذلك وأنموذجا يكفل – بعد توفيق الله– النجاح في أن تدار الموارد البشرية في تلك الجامعات وتستغل إمكانياتها وعلاقاتها بشكل يضمن الاستثمار الأمثل لها إذا ما تم تطبيقها وتوفير البيئة والأنظمة المساعدة لتطبيقها بشكل سليم ونموذجي؛ لتلج الجامعات السعودية معترك التنافس العالمي بمؤسسات تنافسية ونماذج تحتذى، ولتُعَدَّ كتجربةٍ يشار إليها بالبنان في نوادي العلم والتقدم المعرفي.

ولعل الباحث في بعض النقاط الآتية يشير إلى ما ينطبق على مجتمع الدراسة في المجال ذي العلاقة مما لخصه العنزي (2005) في دراسته الموسومة بـ" إدارة جودة الخدمات العامة والمفاهيم وأساليب التطوير" فيما يلي:

1- نقص أصحاب الكفاءات في المستويات الإشرافية والإدارية العليا. (وهذا مشاهد في ظل حاجة الجامعات لسد مثل هذا الاحتياج الوظيفي نتيجة التوسع الكبير الحاصل في المملكة العربية السعودية).

2- عدم أدراك العاملين للصالح العام أو أهمية التعليمات والأنظمة (مما هو نتاج التسارع لتلبية الاحتياج في ظل استغلال هذا الانفتاح والتوفر الوظيفي مقابلة لما كانت عليه المملكة من معاناة مع البطالة في شبابها غير المدرب على مثل هذه الوظائف الخاصة في هذه المؤسسات الحساسة).

3- الازدياد التراكمي للعاملين دون اعتبار للحاجات الحقيقية للإدارة، وعدم القدرة على تنظيم عمليات تحديد الاحتياجات من العمالة، وتحقيق التوازن بين حجم العمل وحجم التوظيف وعدم ضبط التعيين والنقل والرقابة وتقييم الأداء.

وعموماً على صعيد الجودة في العالم العربي يرى الخطيب والخطيب (2006) أن نظام الجودة الشاملة ليس سلعة أو بضاعة يمكن أن نستوردها، وإنما هو نظام يشمل جميع مكونات النظام الإداري في أية مؤسسة. وما يتركز عليه من أسس فلسفية واجتماعية واقتصادية وعلمية وتكنولوجية ومعلوماتية، ويضيف أن تطبيق نظام الجودة الشاملة في قطاع التعليم العام والجامعي في عالمنا العربي ما زال في مرحلة التجريب، وأن محاولة تطبيقها دون توفير الظروف والإمكانات والقدرات والمتطلبات البشرية والمادية والتكنولوجية تعتبر محاولة عابثة ولكن مع ذلك يرى أن اعتماد هذا النظام الإداري بمجمل نظرياته في الجامعات العربية هو وحدة الكفيل بزيادة إمكانية هذه الجامعات لولوج القرن الحادي والعشرين، هذا القرن الذي لا مكان فيه إلا للأمم التي تحرص على الانجاز والتميز والجدارة والجودة والإنتاج.

من هذا المنطلق تأتي أهمية هذه الدراسة في محاولتها التعرف على مدى إمكانية تطبيق مبادئ إدوارد **ديمنج** (Eduard Deming) في الجامعات السعودية، وذلك من خلال دراسة وتحليل الوضع القائم في تلك قيادات تلك الجامعات والتعرف على إمكانية تطبيق مثل هذه المبادئ فيها ومدى أهمية توفرها فيها مما يحقق في النهاية الاستخدام الأمثل والأجود لهذه الموارد في خدمة التعليم العالي والمجتمع السعودي والبحث العلمي بشكل عام.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أولت حكومة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز اهتمامًا منقطع النظير وجهدًا جباراً لتطوير وزارة التعليم العالي وما يتبع لها من جامعات وكليات في المملكة العربية السعودية؛ لتحقيق الأهداف التي وضعت لها؛ بالأخذ بأسلوب التطوير والتحسين المستمر اللذين تتطلبهما طبيعة العصر الحاضر، فرصدت المليارات لإنشاء الجامعات التي انتشرت في أغلب مدن

المملكة حيث ارتفع عدد الجامعات من ثمان جامعات حكومية فقط؛ كانت قائمة قبل عـام (2006) إلى (24) جامعة خلال السنوات الست الأخيرة. ولا ريب في أن النظرة المستقبلية لهذه الجامعـات تفرض عليها مسؤوليات جديدة لتلبية الاحتياجات المتزايدة للمجتمع مع التأكيد على أهميـة مواكبـة الاتجاهات والأساليب الحديثة للتعليم العالي والتي تنادي بضرورة ممارسة مؤسسات التعليم العـالي أدوارها المطلوبة في ضوء المتغيرات المتسارعة سواءً العالمية والمحلية، ومن أهمها إدارة الجـودة الشاملة.

وقد لاحظ الباحث –من خلال اطلاعه– على التوسع (الكمي) في فتح الجامعات في المملكة العربية السعودية سواءً كانت حكومية أو خاصة بشكل واضح، وشعر بمشكلة أن يكون هذا التوسع الكمي على حساب النوعية والجودة، ولذلك تحددت مشكلة هذه الدراسة في سعيها للكشف عن مدى إمكانية تطبيق مبادئ **ديمنج** في الجودة الشاملة في الجامعات السعودية وخصوصاً الناشـئة منهـا لتكون عوناً في تحسين أدائها وتطورها، وتم تحديد ما يلي كأسئلة لهذه الدراسة:

1. ما مدى إمكانية تطبيق مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية؟
2. ما درجة أهمية توفر مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في إمكانيـة تطبيـق مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية تعزى لمتغير سـنة إنـشاء الجامعة، المسمى الوظيفي، أوالخبرة؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لدرجة أهميـة تـوفر مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية تعزى لمتغير سـنة إنـشاء الجامعة، المسمى الوظيفي، أوالخبرة؟
5. ما المعيقات التي تحول دون تطبيق مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة في الجامعـات السعودية؟

6. ما الحلول المقترحة من أجل التغلب على تلك المعيقات ليمكن تطبيق مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية ؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

1- التعرف على الإطار الفكري لإدارة الجودة الشاملة، والتعرف على مبادئ **ديمنج** بوجه خاص في ذات المجال باعتباره نجاحاً رائداً في نهج الإدارة وأسلوباً إدارياً يهدف إلى تحسين الأداء والارتقاء به.

2- التعرف على وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعات السعودية حول درجة أهمية توفر مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية وإمكانية تطبيقها.

3- تحديد الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة إمكانية تطبيق مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة؛ ودرجة أهمية توفرها في الجامعات السعودية.

4- الكشف عن أكثر المبادئ أهمية وإمكانية للتطبيق من مبادئ **ديمنج** (Deming Principles) في الجامعات السعودية.

5- الوقوف على أهم العوائق التي تحول دون إمكانية تطبيق هذه المبادئ في الجامعات السعودية، والتعرف على الحلول المقترحة من وجهة نظر القيادات العليا في الجامعات.

6- تقديم الاقتراحات والتوصيات المناسبة لزيادة فاعلية جودة الإدارة الجامعية؛ من خلال تحقيق معايير مبادئ **ديمنج** في الجودة الشاملة.

أهمية الدراسة:

يأمل الباحث من خلال تشخيصه لأهمية هذه الدراسة في تحقيـق النجـاح الـذي حققتـه المؤسسات اليابانية وغيرها؛ من خلال تطبيق مبادئ **ديمنج** في الجودة الشاملة لتطوير وزيادة فعالية الإدارات الجامعية في المملكة العربية السعودية، كما يأمل أن تكون نواةً لدراسـة الواقـع ورسـم المستقبل المأمول، ويؤخذ ما جاء فيه بعين الاعتبار للارتقاء بمستوى الجامعات وتطوير العمل في مؤسسات التعليم العالي؛ من خلال الاستجابة لتوصيات الدراسة؛ وذلك لما لتحقيق الجودة الـشاملة من أثر في تطور تلك المؤسسات والنهضة بها نحو التقدم والرقي.

إضافة إلى أن هذه الدراسة تتناول موضوع حديث وجدير بالاهتمام والتقصي وبـالأخص للمسؤولين في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية للوقوف على ما يتعلق بموضـوع إدارة الجودة الشاملة وبالأخص في مبادئ وضعها أبـو الجـودة البروفيـسور و. إدوارد **ديمـنج** (W. Edward Deming) ومحاولة معرفة مدى إمكانية تطبيقها ودرجـة أهميـة توفرهـا فـي الجامعات السعودية وخصوصاً حديثة الإنشاء منها.

كما تسهم هذه الدراسة في رفد المكتبة العلمية بأول دراسة –على حد علم الباحث– تتناول مقارنة بين الجامعات حديثة الإنشاء بعد عام (2006) والجامعات القائمة قبل هـذا التـاريخ فـي المملكة العربية السعودية؛ التي تشهد قفزة هائلة في افتتاح الجامعات؛ كما أن هـذا البحـث يبـين وجهات نظر بعض القادة الأكاديميين حول موضوع الدراسة سواء إمكانية تطبيق مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة أو درجة أهمية توفرها أو معوقات تطبيقها وما هي الحلول المقترحة للتغلـب على تلك المعوقات؛ واستعراض ذلك كله بالتحليل العلمي وتفسيره وتقديم التوصيات والمقترحـات المناسبة بمشيئة الله تعالى.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الست في المملكة العربية السعودية وهي جامعة الملك سعودد وجامعة الملك فهد وجامعة أم القرى وجامعة الخرج وجامعة الطائف وجامعة الدمام.

- الحدود الزمنية: في الفصل الثاني من العام الدراسي 2010/2009.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

- **مبادئ ديمنج:**

وهي المبادئ الأربعة عشر التي أوردها ديمنج (Deming, 2000a) وهي بإيجاز:

- المبدأ الأول: خلق ثبات نحو غاية تطوير الإنتاج والخدمة .
- المبدأ الثاني: تعلم الفلسفة الجديدة للتطوير وتبنيها.
- المبدأ الثالث: إدخال التحسين الدائم على كل عملية.
- المبدأ الرابع: الاهتمام بالتدريب على رأس العمل وإيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب.
- المبدأ الخامس: إيجاد القيادة الفعالة لتأسيس طريقة إشراف حديثة.
- المبدأ السادس: تشجيع التعلم والتطوير الذاتي.
- المبدأ السابع: تفعيل فرق العمل لتنجز عملية التحويل لتشمل الجودة كل أجزاء المنظمة.
- المبدأ الثمن: التوقف عن الاعتماد على التفتيش.
- المبدأ التاسع: القضاء على الخوف.
- المبدأ العاشر: تجنب فلسفة الشراء اعتماداً على أساس السعر فقط.
- المبدأ الحادي عشر: تحطيم الحواجز بين الأقسام أو القطاعات الوظيفية.
- المبدأ الثاني عشر: التخلص من الشعارات البراقة والمواعظ الفارغة.
- المبدأ الثالث عشر: القضاء على معايير العمل المرتكزة على الأهداف الرقمية أوالعددية.

- المبدأ الرابع عشر: إزالة معيقات اعتزاز الموظفين واستمتاعهم بعملهم.

وسيتناول الباحث النقاط السابقة بالتفصيل في الأدب النظري.

- **إدارة الجودة الشاملة:**

ويعرفها -الباحث- إجرائياً بأنها " خلق ثقافة الإتقان في الأداء الوظيفي، حيث يعمل القادة من مدراء وعمداء ورؤساء أقسام ومديروا إدارات وموظفون وأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم في الجامعات بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستفيدين، والعمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى".

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على عرضٍ نظريٍّ يتعلق بإدارة الجودة الشاملة في أبرز ملامحها وأفكارها ونموذج البرفسور إدوارد ديمنج (Deming) في هذا الشأن، كما يشمل الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات البحث.

أولاً: الأدب النظري:

وفي هذا الجزء عرضٌ لأهم الموضوعات في إدارة الجودة الشاملة، وبالأخص ما يتعلق بموضوع الدراسة؛ كمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتاريخها وأهم روادها ونماذجها، كما يتطرق الباحث فيه إلى قضايا من أبرزها التحول بهذه الفلسفة من المجال الصناعي الذي نشأت فيه إلى مجال التعليم والطرق السليمة والنموذجية لتطبيقها في هذا المجال.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management Concept):

إن مفهوم إدارة الجودة والذي بدأ منذ الحرب العالمية الثانية لا يتعلق بالتكنولوجيا وإنما بالتفكير، حيث يتعين على القادة والإدارات التوقف عن التفكير في الكمية والبدء بالتفكير في النوعية والجودة، الجودة التي لا تعني مجرد قائمة مألوفة يمكن الرجوع إليها أو شيئ يمكن مشاهدته، إنها تفكير والتفكير غير مرأي ولكن يمكن تحويله إلى واقع ملموس ومشاهد (إبراهيم، 2007).

تعددت التعريفات التي وضعت بشأن إدارة الجودة الشاملة وظهرت الكثير من الكتابات التي حاولت توضيح معانيها ورغم ذلك لا يزال الجدل قائماً بشأنها حتى الآن، ولكن بغض النظر عن

التباينات التي أظهرتها هذه الكتابات والتعريفات فإنه يمكن تحديد مفهوم إدارة الجودة لشاملة من خلال ثلاث تصنيفات (Erhan, 2000):

أولاً: المفهوم المبني على أساس العملاء، وأهم رواد هذا التصنيف الباحثان **ديمنج** (Deming)، وتونك (Tunk)، حيث يعرف (Tunk, 1995 p.2) إدارة الجودة الشاملة بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظف بترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته، ويتضمن هذا التعريف ثلاثة عناصر مهمة:

- مشاركة الإدارة العليا والموظفين والتزامهم.
- أن إدارة الجودة الشاملة تعد طريقة لتأدية العمل وليس مجرد برنامج.
- اعتبار العميل وتوقعاته هدف تحسين الجودة.

ثانياً: المفهوم المبني على أساس الأدوات، حيث يمكن تقسيم هذه الأدوات إلى عدد من المجموعات، تشمل الأولى على سبيل المثال تخطيط المخزون والجودة النوعية ونشر وظيفة الجودة من أجل تخفيض التكاليف وتوفير الوقت. فيما تتضمن الثانية الأفكار والمفاهيم المستوحاة من مدارس العلاقات الإنسانية في الإدارة كتطوير المهارات الفنية للعاملين، وتقديم الحوافز وتشجيع الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار وتطبيق فكرة العمل الجماعي.

ثالثاً: المفهوم المبني على أساس الطرق الإحصائية لمراقبة العمليات الإنتاجية والتعرف على أسباب الانحرافات في تلك العمليات كخرائط (Pareto)، ومن أهم الباحثين في هذا التصنيف كل من جوران (Juran)، كروسبي(Grosby)، ومعهد الجودة الفيدرالي الأمريكي، وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة ضمن هذا التصنيف بأنها نظام إداري يمكن من خلاله تطبيق كثير من الأدوات التي قامت إدارة الجودة الشاملة بتطويرها بصورة فعالة على المؤسسة، في حين لا يمكن

جني الفوائد كاملة دون إحداث تغيير في انطباع العاملين وتوجهاتهم، وكذلك إحداث تغيير على أوضاع التشغيل اليومية وأولوياته من أجل تحقيق نجاح في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإنه يجب على جميع أقسام المؤسسة الالتزام الطويل الأجل إلى جانب توافر الولاء من قبل مسؤولي المؤسسة.

وقد عرف وليامز (Williams) المشار إليه في (أوكلاند) إدارة الجودة الشاملة بأنها تعريف فلسفة الشركة لكل فرد بها. كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب. يشمل ذلك تحسناً مستمراً في العمليات داخل الشركة، مما يؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة"، كما عبّر عن الجودة بأنها ليست هدفاً محدداً تحققه المؤسسات والشركات وتحتفل به ثم تنساه، بل تعبر الجودة عن هدف متغير هو تحسين الجودة باستمرار، ولنجاح هذا الهدف وتحقيقه لابد من التزام جميع أفراد الشركة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، فحديث الإدارة واهتمام البعض من العاملين لا يحقق الجودة بل لابد من اشتراك الجميع لان إدارة الجودة الشاملة ليست ملحقة بالشركة ولكنها الأساس الذي تقوم عليه الشركة (Oakland, 2001).

كما قدم كل من ويلكسون وويتشر(Welkson & Wicher) تعريفاً لإدارة الجودة الشاملة (TQM) وذلك بتناول كل كلمة في المصطلح:

(Total) الشاملة: ويقصد بها اشتراك أفراد المنظمة جميعهم والعملاء والموردين.

(Quality) الجودة: ويقصد بها الوفاء الدقيق بمتطلبات العملاء وتوقعاتهم.

(Management) الإدارة: الالتزام التام بذلك من قبل المديرين التنفيذيين. (Ho & Wearn, 1996).

ومن المعروف أن إدارة الجودة الشاملة نشأت في ميادين الصناعة والتجارة، إلا أنها ليست حكراً على تلك الميادين فقطاع التعليم والميدان العلمي بحاجة إلى تبني هذا الأسلوب لأهميته البالغة في رقي الدول ونهضتها وتقدمها (Langford, 2002). فيمكن بالتالي الاستفادة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي السعودي، خصوصا وأن أولويات وأسس خطة التنمية السعودية السادسة تدعو صراحة إلى ضرورة زيادة الاهتمام بالجودة في التعليم الجامعي، وقد تم إنشاء هيئة خاصة بالاعتماد الأكاديمي، والتي ما فتأت تقيم الدورات وتعقد ورش العمل للتحول إلى إدارة الجودة الشاملة، وسيأتي الحديث – بالتفصيل – عن ذلك.

وعلى الرغم من التباين في وجهات النظر حول مفهوم الجودة في مجال التعليم، إلا أن هناك عدداً من التعريفات الهامة منها:

يرى **علوي** أن الجودة الشاملة في مجال التعليم هي: مجموعة الخصائص والسمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التعليم وحالته بما في ذلك كل أبعاده: مدخلات، وعمليات، ومخرجات قريبة وبعيدة، وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين، وعلى قدر سلامة الجوهر تتفاوت مستويات الجودة (علوي، 1998).

ويرى عطية أن الجودة الشاملة تعني إيجابية النظام التعليمي، بمعنى أنه إذا نظرنا إلى التعليم على أنه استثمار قومي له مدخلاته ومخرجاته. فإن جودته تعني أن تكون هذه المخرجات جيدة، ومتفقة مع أهداف النظام من حيث احتياجات المجتمع ككل في تطوره ونموه، واحتياجات الفرد باعتباره وحدة بناء هذا المجتمع (عطية، 2000).

وتؤكد هذه التعريفات جميعاً - وغيرها كثير- على أهمية رضا المستفيد وعلى استمرارية محاولات تحسين المنتج، فقد خلص هوي (Hughey, 2009) على وصف الجودة في التعليم بأنها (ما يجعل التعليم متعة وبهجة).

وعلى هذا الأساس فإن الجامعة التى تقدم تعليماً يتسم بالجودة هي الجامعة التي تجعل طلابها متشوقين لعملية التعليم والتعلم، مشاركين فيه بشكل إيجابي نشط، ومحققين من خلاله اكتشافاتهم وإبداعاتهم النابعة من استعداداتهم وقدراتهم، والملبية لحاجاتهم ومطالب نموهم، أي أن الجودة في التعليم هي مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية وهى التي تستطيع أن تفي باحتياجات الطلاب والمجتمع (أحمد، 2007a).

ومن هنا نرى أن الجودة هي الإتقان والعمل الحسن، ومع وجود تعريفات عدة للجودة إلا أنها متفقة في جوهرها في التأكيد على مبدأ الإتقان (الجويبر، 2008).

لمحة تاريخية عن إدارة الجودة الشاملة (TQM):

تعد اليابان الدولة الأولى التي طبقت نظريات ومبادئ **ديمنج** (Deming) وأفكاره واتجاهاته الجديدة والتي حملت الملامح الرئيسة لما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة (TQM) في نهاية الخمسينات بعد الحرب العالمية الثانية، حيث وضع **ديمنج**(Deming) منظومة من الأفكار الرامية إلى فكرة التكامل في المؤسسة كلها، والرقي بالعمليات للتوصل إلى منتج يتسم بالجودة في منتج المنشأة النهائي.

ويرى شارجل (Schargel) المشار إليه في (الخطيب والخطيب، 2006) أن هناك "ثلاث موجات" لإدارة الجودة الشاملة:

- **الموجه الأولى:**

بدأت عندما أدخل **ديمنج**(Deming) مفهوم الجودة إلى اليابان في الخمسينات.

- **الموجة الثانية:**

وقد ظهرت عندما شرعت الأعمال والصناعات في الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيـــق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الثمانينات.

- **الموجة الثالثة:**

وهي التي نشهدها الآن من توجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) فـــي ميـــدان التعليم.

وقد ذكر (الجويبر، 2008) أن إدارة الجودة بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية كفكـــرةٍ، بيد أنّها لم تستقبل أو تحتضن كما أراد لها مفكرها الأول إدوارد **ديمــنج** (Deming) مما حدا بـــه للبحث عمن يتبنى فكرته ويطبقها؛ وهو ما وجده في اليابان حيث استقبله اليابانيون ورحبوا بأفكاره، ومنحوه الفرصة التامة ليشرحها لهم، كما هيئوا له المناخ التنظيمي لتنفيذها؛ الأمر الذي أدى بدوره لتولّد أفكارٍ ومبادئٍ أضحت فيما بعد معلماً من معالم إدارة الجودة الشاملة (TQM)، ومـــن ذلـــك النقاط الأربع عشرة التي وضعها **ديمنج** (Deming) والتي باتت مبادئ ينادى بأخذها لدى مفكري الإدارة المعاصرة في أنحاء العالم.

أهمية إدارة الجودة الشاملة

يعد مصطلح الجودة من أكثر المصطلحات المتداولة أهميةً في الوقت الحالي ســـواء فـــي مجال الإنتاج من سلع وأدوات وأجهزة وغيرها، أو في مجال الخدمات مـــن تعلـــيم أو صـــحة أو خدمات إجتماعية وغيرها.

ويعود الفضل في الاهتمام بفكرة "الجودة" في العصر الحديث إلى الخبير الإحصائي الأمريكي والتر شوهارت (Walter Shohart) الذي يُعدّ مؤسس الرقابة الإحصائية لتحقيق الجودة، والذي تمخضت أبحاثه عن تطوير أداة لقياس الأداء والإنتاجية على نحو إحصائي للتعرف على مدى انحراف الأداء والمنتج عن معايير الجودة، وهو ما يعرف في أوساط الإدارة الصناعية والمهتمين بالجودة بـــ" دائرة شوهارت لتحسين الجودة " أو (PDCA circle)، حيث إنه في عام (1924) قام بتطوير ذلك النموذجِ لغاية تحسين العملية الإنتاجية بشكل مستمر، والذي كان من تلاميذه الدكتور إدوارد **ديمنج** (Edward Deming) (معاذ، 1996).

لقد زاد الاهتمام حديثا وبشكل واسع بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث كان لهذا المفهوم دوراً واضحاً في تحقيق أهداف العديد من المنظمات الاقتصادية، إذ كان للإدارة اليابانية دوراً واضحاً في ذلك من أوائل الثمانينات وأواخر التسعينات من القرن الماضي، حيث أعطت إدارة الجودة الشاملة أولوية لإشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين وتقديم السلع والخدمات بالجودة العالية، مع الأخذ بعين الاعتبار تقليص التكاليف الكلية في الأداء التشغيلي إلى الحدود الملائمة لتحقيق الميزة التنافسية (Competitive advantage) والسيطرة على الأسواق العالمية(حمود،2005).

وقد اقترح دركر (Durkar) في نموذج الإدارة الجديد ضرورة الاهتمام بالزبون، وكيف نقابل متطلبات زبائننا، وجعل فهم حاجات الزبائن وتلبيتها قمة الأولويات للمؤسسة، وعلى القادة والمدراء أن يملكوا إدراكاً جيداً للمنظومة التي يعملون فيها، وقد أثبتت التجارب فشل كثير من المؤسسات والشركات كانوا قد تبنوا برامج رأوا أنها تعمل لدى غيرهم من دون أن يفهموا أولاً نظامهم الخاص (البهواشي، 2007).

وقد أعطى **ديمنج** (Deming) الجودة الشاملة أهمية كبيرة ، إذ تعد الجودة في نظره مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة الإنسانية وذلك من خلال التركيز على خمسة خطوات أساسية متداخلة ومتفاعلة في تنشيط حركة الجودة الشاملة وهي كما أوردها خليل (2005) ما يلي:

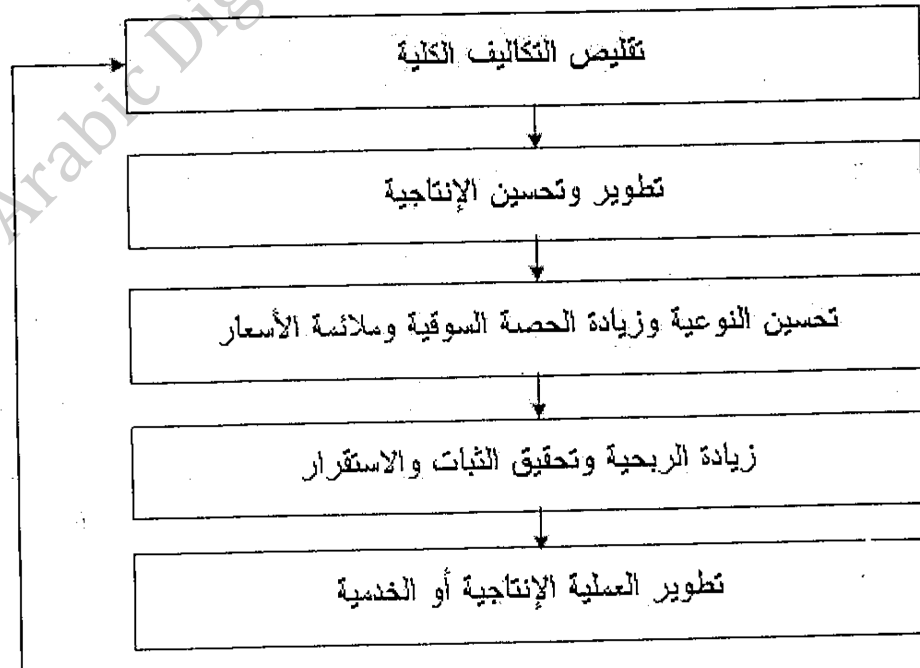
أولاً: تقليص التكاليف الكلية من خلال تكثيف الجهود البشرية وتقليل الأخطاء.

ثانياً: تطوير وتحسين الإنتاجية المتحققة للمنظمة تؤدي إلى النقطة الثالثة.

ثالثاً: تحسين النوعية وزيادة الحصة السوقية وملائمة الأسعار للمستهلكين وهي تؤدي إلى النقطة الرابعة.

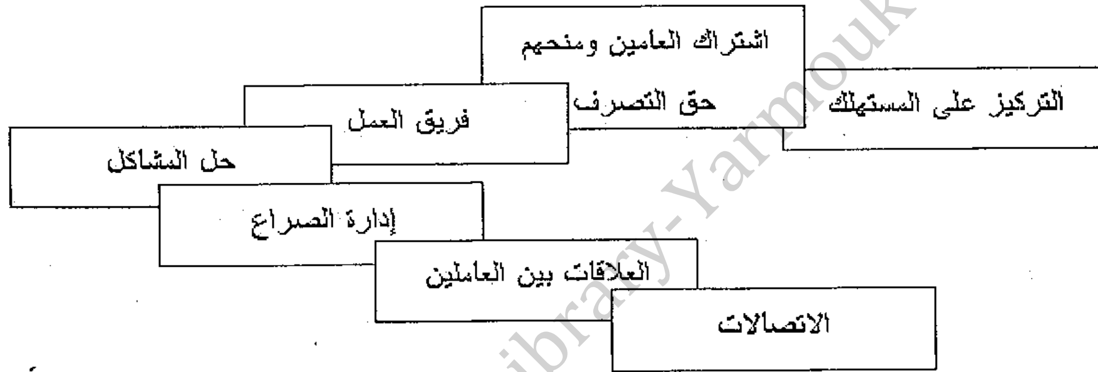
رابعاً: زيادة الربحية وتحقيق الثبات والاستقرار للمنظمة تؤدي إلى النقطة الخامسة.

خامساً: نتائج تطويرية مستمرة في العمل الإنتاجي من خلال إسهام كافة العاملين في النشاط النوعي في المنظمة الاقتصادية وهذه ترجع إلى النقطة الأولى.



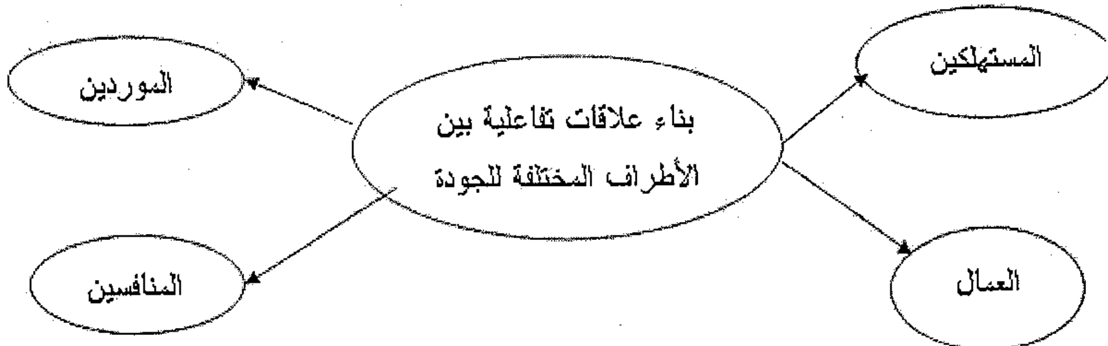
شكل رقم(1) الخطوات الأساسية في تنشيط حركة الجودة الشاملة (خليل، 2005)

ولتحقيق إدارة الجودة الشاملة أهدافها ووظائفها الأساسية فعلى إدارة المنشأة أن تقوم ببناء ثقافة تنظيمية قائمة على أساس الثقة المتبادلة من الأطراف الرئيسة في العمليات الإنتاجية والخدمية، ويكمن ملاحظة طبيعة العلاقات الاعتمادية التي تستهدفها إدارة الجودة الشاملة في تحقيق وضاء المستهلكين من خلال طرح العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل التالي كما أورده ماكليني (1999):



شكل رقم (2) العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة (ماكليني، 1999).

إضافة إلى ما تقدم تعتبر وظيفة خلق العلاقات المتبادلة بين الأطراف المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة من أهم وظائف إدارة الجودة الشاملة، حيث تحقق للمنظمة المعنية الدور الفعال في تطوير الأداء وتحسين الجودة لمنتجاتها وخدماتها على حد سواء، وذلك بالتفاعل بين الأطراف التالية المدرجة في الشكل رقم (3) كما أورده الشمري (2007):



شكل رقم(3) العلاقات المتبادلة بين الأطراف المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة (الشمري، 2007).

نماذج إدارة الجودة الشاملة:

تقوم كل مؤسسة في التعليم العالي بتحديد السياسات الأكاديمية والتعليمية والبحثية وتوضيحها، وكذلك سياسات الأفراد والتوظيف بحيث تصبح المؤسسة المميزة بين المؤسسات الأخرى، وتحقق أكبر قدر من الجودة وذلك لمحافظتها على هدفها العام وهو استمرارية التميز والمنافسة، ولا يتحقق هذا الهدف إلا من خلال الخدمات والمخرجات ذات الجودة العالية التي تنبثق من رغبات وطموح العملاء وتتطور بتطورها (خضير، 2009).

ولتطبيق مدخل الجودة الشاملة لا بد من تغيير ثقافة المنظمة أولاً وإيجاد ثقافة جديدة تتناسب مع التطبيق الجديد للجودة، وعلى المؤسسة أن تختار -اختياراً صحيحاً- مدخلا من بين المداخل المطروحة، وتلتزم به وتراجعه بين حين وآخر، وتعمد إلى تقييمه للتأكد من تحقيق هدف الجودة (دلبسترفيلد، 2005).

وقد صنف خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (PMEC) كما أورده النجار (2000) نماذج واستراتيجيات الجودة الشاملة إلى قسمين متتابعين:

أ. نموذج الرواد الأوائل لإدارة الجود الشاملة.

ب. النماذج الحديثة لإدارة الجود الشاملة.

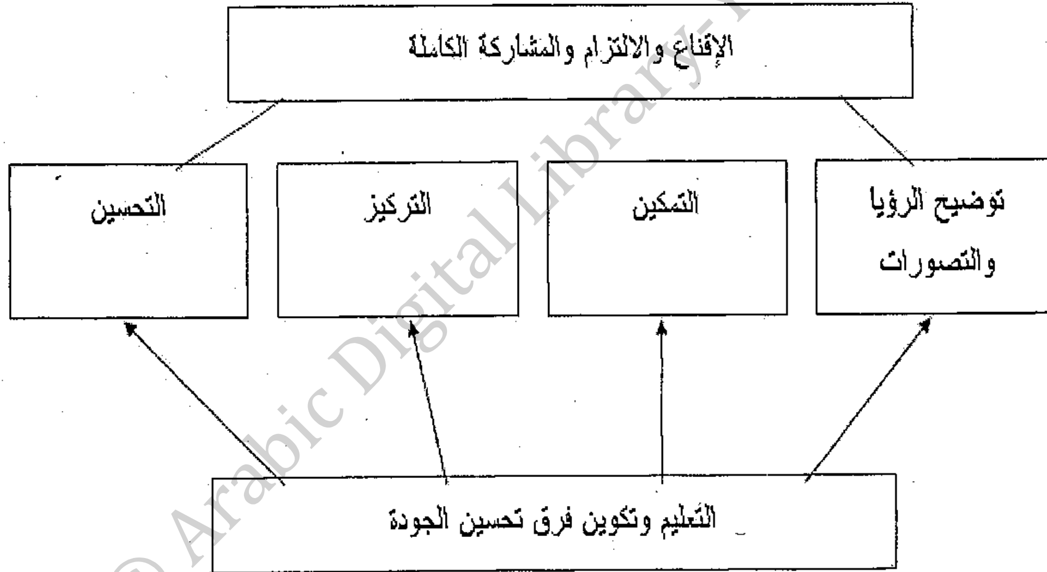
أولاً: نموذج الرواد الأوائل لإدارة الجود الشاملة.

برز العديد من العلماء الذين أسهموا وبطريقة مميزة في بناء وتنمية مفاهيم الجودة الشاملة ومنهم:

إدوارد ديمنج (Edward .Deming)، جوزيف جـوران (Joseph Juran)، فيليـب كروسـبي (Philip Crosby)، فيجبنيوم (Fiegenbaum)، كـوان واي (Con Way)، واينـسيكاوا(Ishikawa)، وشيجو شنج (Shigeo Shing).

ثانياً: النماذج الحديثة لإدارة الجود الشاملة.

ظهرت مداخل حديثة متعددة لإدارة الجودة الشاملة في القرن الحالي وأواخر القرن السابق، ومن أبرز هذه النماذج المقدمة لتحسين الجودة الشاملة نموذج معهد إدارة الإمدادات (معهد الإمداد والتموين الأمريكي) لعملية التحسين المستمر ويبرز هذا النموذج بوضوح في الشكل التالي:



شكل رقم (4) نموذج التحسين المستمر (مركز الخبرات المهنية للإدارة (PMEC)) (النجار، 2000)

ويقوم هذا النموذج على ضرورة الإقناع والالتزام والمشاركة الكاملـة فـي إدارة الجـودة الشاملة، والتحسين المستمر للإنتاج، كما في الشكل، ويمكن تطبيق هذا النموذج في مجال التعليم من خلال تعليم الجودة، وتكوين طرق تحسين الجودة المنطلقة من الوزارة والتـي تتطلـب بـدورها الاتصال الوثيق مع قاعدة التحسين المتمثلة بالعاملين في الميدان، ولا بـد مـن توضـيح الرؤيـا والتصورات لهم حول هذا النموذج، وتمكنيهم من خلال توفير كافة الإمكانات المتعلقـة بـالموارد

المادية والبشرية، والتزام الإدارة العليا من خلال إبرازها للقيادات في الميــدان، وتــشكيل البيئـــة المرتبطة بالتخلص من الخوف، وتقييم نظم التحفيز والتقدير، ولا بد من تقوية النواحي التنظيميـــة الخاصة بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات.

لمحة مختصرة عن أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة (TQM):

إن من أبرز رواد الجودة الذين تحدثت عنهم العديد من الأدبيات في هذا المجال:

- شوهارت (Shohart).
- فيليب كروسبي (Grosby).
- جوزيف جوران (Juran).
- مالكولم بالدرج (Baldrige).
- إيشيكاوا (Ishikawa).
- تاجوشي (Taguchi).
- إدوارد **ديمنج** (Deming).

شوهارت: (Walter Shohart)

هو العالم والتر شوهارت عمل كخبير إحصائي في ولاية نيويــورك خــلال العــشرينات والثلاثينات، ويُعدّ مؤسس الرقابة الإحصائية لتحقيق الجودة، وفي عام (1924) قام بتطوير نموذجٍ لتحسين العملية الإنتاجية بشكل مستمر أطلق عليه ما يعرف بــــ" دائرة شوهارت لتحسين الجودة " أو (PDCA circle):

- التخطيط (Plan): الأعداد للمتغيرات المطلوب إجرائها وبياناتها المتاحة وطرق المراقبة المطلوبة وقرارات كيفية لاستخدام البيانات.

- التنفيذ (Do): هي عملية القيام بتنفيذ المتغيرات وإجراء الفحص والاختبار.

- المراقبة (Check): مراقبة تأثير التغيرات الناتجة من التنفيذ.

- الفعل (Act): دراسة النتائج وتحديد التوقعات وطرق التعديل.

وبتكرار هذه الدورة تتراكم المعرفة التي تساعد في التعلم والمشاركة في الجودة. وعادة يتم استعمال أساليب تصميم التجارب لتوليد المعرفة وتطوير الجودة بفاعلية وسرعة وتكلفة ميسرة (Konidari & Abernot, 2006).

فيليب كروسبي (Philip Grosby):

يعد كروسبي (Grosby) من أشهر العلماء والرواد البارزين في مجال إدارة الجودة الشاملة (TQM)، فهو أول من أسس كلية للجودة، وقد أخذ منحى آخر يختلف عن كل من **ديمنج** (Deming) و جوران (Juran)؛ **فديمنج** صب جل اهتمامه بتوجيه "العمليات"، و"التوسع في استخدام الأساليب الإحصائية"، إضافة إلى "الحدّ من الانحرافات". وأما جوران فركّز اهتمامه على "مشاركة الإدارة والتخطيط للجودة"، و"مراقبة الجودة"، و"التحسين المستمر للجودة" (عبدالسيد، 2009).

وقد وضع كروسبي (Grosby) أربعة عشر عنصراً للتحسين المستمر للجودة أو ما يطلق عليها "الأسس" وهي (كروسبي، 2006):

1- الالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة.

2- بناء فريق لتحسين الجودة.

3- قياس مستوى الجودة الفعلي.

4- تحديد تكلفة الجودة.

5- نشر الوعي بأهمية الجودة ومفاهيمها.

6- اتخاذ خطوات وإجراءات تصحيحية.

7- التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج.

8- التركيز على تعليم الموظفين وتدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة.

9- تحديد يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار "صناعة بلا عيوب".

10- تحديد الأهداف وتشجيع الابتكار الفردي داخل التنظيم.

11- التخلص من مسببات الأخطاء والعيوب وإزالة معوقات الاتصال الفعال.

12- التعرف على أهمية عملية تحسين الجودة ومكافأة من يقدم جهوداً غير عادية في تطوير وتحسين الجودة.

13- تكوين مجالس الجودة، ومن مهامها القيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.

14- الاستمرار في عملية تحسين الجودة، وذلك بتكرار العمليات السابقة لكي تعطي الموظفين تشجيعا مستمرا لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المنشأة.

❖ وهناك توافق ملحوظ بين أفكار كروسبي (Grosby) ومبادئ **ديمنج** (Deming) من عدة جوانب؛ حيث وجد الباحث أن كليهما يؤكد على ما يلي:

- أهمية تحسين الجودة.

- ضرورة إزالة الأخطاء.

- تدريب الموظفين.

- التركيز على أهمية القيادة الإدارية.

- زيادة درجة الوعي لدى الموظفين بأهمية حل المشكلات التي تتعلق بالجودة.

جوزيف جوران (Juran):

يعتبر العالم جوران (Juran) من أهم رواد الجودة في العصر الحديث بعد العالِم(Deming) **ديمنج**، فقد قدم في عام (1986) طريقة شاملة للتفكير في موضوع الجودة أطلق عليها اصطلاحاً (Quality Trilogy) أي "ثلاثية الجودة" وهي متعلقة بمعالج موضوع الجودة وتتكون من ثلاث عمليات:

1- التخطيط للجودة :

وتعتبر هذه العملية هي نقطة البداية التي تتضمن تصميم و إنشاء عملية(Processes) تستطيع أن تحقق الأهداف الموضوعية في ظل ظروف التشغيل ثم يأتي بعد ذلك التنفيذ الفعلي والذي يعمل على تشغيل المالية بافضل مستوى فعالية ممكن حسب المقاييس المحددة.

2- الرقابة على الجودة:

في هذه العملية تحدد المقاييس التي يقيم من خلالها عملية التنفيذ.

3- عملية تحسين الجودة:

هي الإجراءات المنتجة لتحقيق تغيير جوهري في مستوى الأداء عن طريق مجموعة مــن الإجراءات التي تقوم بها الإدارة العليا لتقديم أساليب و نظم إدارية جديدة يكون لها هدف محدد وهو تحسين الجود (Juran & Godfrey, 1999).

وقد قام " جوران" بتلخيص أفكاره عن الجودة في عشر نقاط كما يلي:

- زيادة درجة الوعي لدى الموظفين بأهمية فرص عملية التحسين وتحديد احتياجاتها.
- تحديد أهداف خاصة بعملية التحسين.
- الاهتمام بعملية التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ،وذلك من خلال عدد من الإجراءات، على سيل المثال "تكوين مجلس الجودة وتحديد المشكلات واختيار المشاريع وتعيين أعضاء فريق العمل وتعيين منسقين للجودة.
- الاهتمام بعملية التدريب.
- الاهتمام بتنفيذ مشاريع تساعد المنشأة في حل مشكلاتها.
- الاهتمام بتقديم تقارير دورية وشاملة عن وضع المنشأة.
- تشجيع العاملين وحثهم على تحسين الأداء، وذلك من خلال الاعتراف بما يقدمون من خدمات متميزة.
- الاهتمام بعملية الاتصال بين أقسام المنشأة والتركيز على أهمية التغذية العكسية كوسيلة للتواصل.
- الاهتمام بتوثيق النتائج وتسجيلها على شكل بياني.

- الاهتمام بعملية التوسع، وذلك من خلال اعتبار التحسين السنوي جزءا لا يتجزأ من نظم المنشأة وعملياتها المختلفة (David & Stanley, 2000).

بالدرج (Malcolm Baldrige):

العالم مالكوم بالدرج (M. Baldrige) هو أحد أبرز رواد الجودة؛ حيث طوّر نظاماً لضبط الجودة في التعليم، وقد تم إقراره كمعيار قوي معترف بـه لـضبط الجـودة والتميـز فـي الأداء بالمؤسسات التعليمية، وذلك حتى تتمكن تلك المؤسسات من مواجهة المنافسة القاسية فـي ضـوء الموارد المحدودة للنظام التعليمي ومطالب المستفيدين منه (الطائي والعبادي، 2008).

ويعتمد نظام بالدرج لضبط جودة التعليم على (11) قيمة أساسية تـوفر إطـاراً متكـاملاً للتطوير التعليمي وتتضمن (28) معياراً ثانوياً لجودة التعليم وتنـدمج فـي (7) مجموعـات هـي (Sahney & Hixon, 2006):

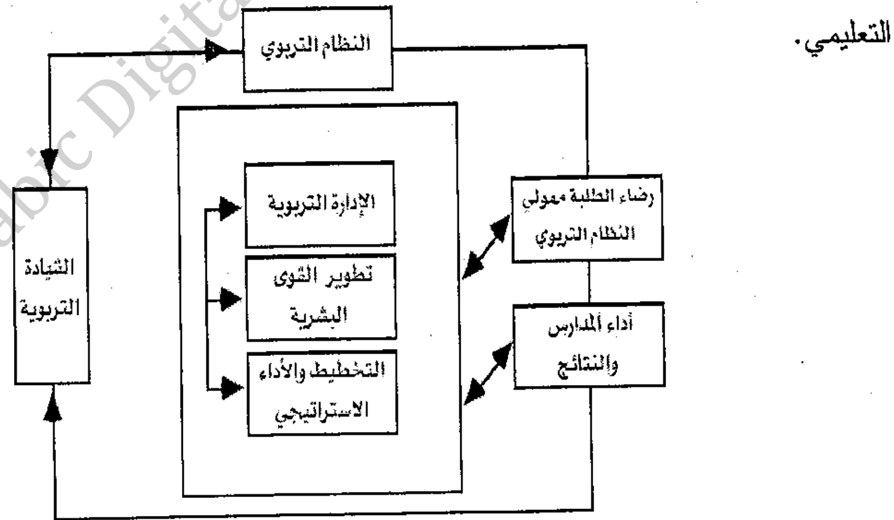
- القيادة (90 نقطة): وتمثل الإدارة العليا ونظام القيادة والتنظيم، ومسؤولية المجتمع والمواطنة.
- المعلومات والتحليل (75 نقطة) وتشمل: إدارة المعلومات والبيانات والمقارنة بين المعلومات، وتحليل واستخدام مستويات التحصيل المدرسي.
- التخطيط الإجرائي والتخطيط الاستراتيجي (75 نقطة) وتشمل: التطوير الاستراتيجي، وتنفيذ الاستراتيجيات.
- إدارة وتطوير القوى البشرية (510 نقطة) وتشمل: تقويم وتخطيط القوى العاملة، ونظام تشغيل الهيئة التدريسية، ونظام تطوير الهيئة التدريسية، والرضا المهني للهيئة التدريسية.

- الإدارة التربوية (50 نقطة) وتشمل: تصميم النظام التربوي، والخدمات التعليمية، ودعمها، وتوصيلها، وتصميم البحوث التربوية، وتطوير إدارة تسجيل وإلتحاق الطلبة، والنظر إلى الإدارة التربوية كعمل اقتصادي.

- أداء المدارس ونتائج الطلبة (230 نقطة) وتشمل: نتائج الطلبة، والمناخ المدرسي وتحسين المناخ المدرسي والنتائج، والأبحاث في مجال أداء المدارس، والنظر إلى أداء المدارس كعمل اقتصادي.

- رضا الطلبة وممولي النظام التربوي (230 نقطة) وتشمل: حاجات الطلبة الحالية والمستقبلية، والعلاقة بين ممولي النظام التعليمي والإدارة التربوية، ورضاء الطلبة وممولي النظام التعليمي الحالي والمتوقع، ومقارنته مع باقي المدارس أو النظم التربوية الأخرى.

ويوضح الشكل رقم (5) التفاعل بين مجالات معايير بلدرج لضبط جودة أداء النظام التعليمي.



شكل رقم (5) التفاعل بين مجالات معايير جودة التعليم (Sahney & Hixon, 2006).

إيشيكاوا (Karo Ishikawa):

وهو كارو إيشيكاوا (1915-1989)، بروفيسور ياباني تخرج من جامعة طوكيو عام (1939)، ووهو صاحب التخطيط المعروف باسم "عظم السمكة الذي يستخدم لإبراز العيوب والأخطاء في الجودة (أحمد، 2007b). ويعد إيشيكاوا من رواد الجودة في اليابان وإليه يعود الفضل في تطبيق حلقات الجودة (Quality Circles)، ونشرْ مفهوم الجودة بين العاملين، ويرى إيشيكاوا أن الجودة الشاملة تبدأ بعملية التدريب والتعليم وتنتهي أيضاً بالتدريب والتعليم للموظفين، وينظر إلى الاستثمار في تدريب الموظفين أثناء الخدمة باعتباره من أهم النشاطات الإدارية التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا، خاصة وأن التوظيف في اليابان لا يتحدد بسنوات معينة وإنما يستمر الفرد في الوظيفة مدى الحياة (بن سعيد، 1997). إن مفهوم الجودة عند " إيشيكاوا " يشمل ما يلي:

- مفهوم التحول من برنامج مراقبة الجودة إلي برنامج شامل يعتمد على العمليات والنشاطات الداخلية، بحيث تأخذ في الحسبان العملاء بوصفهم جزءًا لا يتجزأ من عملية تحسين الجودة.
- تحديد الخطوات الضرورية التي تساعد على التعرف على الأسباب الأساسية للمشكلة القائمة ومحاولة التخلص منها.
- تحديد مجالات الجودة في السلعة أو الخدمة المقدمة التي يتقبلها العميل ويكون لديه الاستعداد لشرائها.
- مدى إمكان تطبيق برنامج مراقبة الجودة على مستوى المنشأة بحيث يشمل المراقبة الرأسية والمراقبة الأفقية للأقسام.

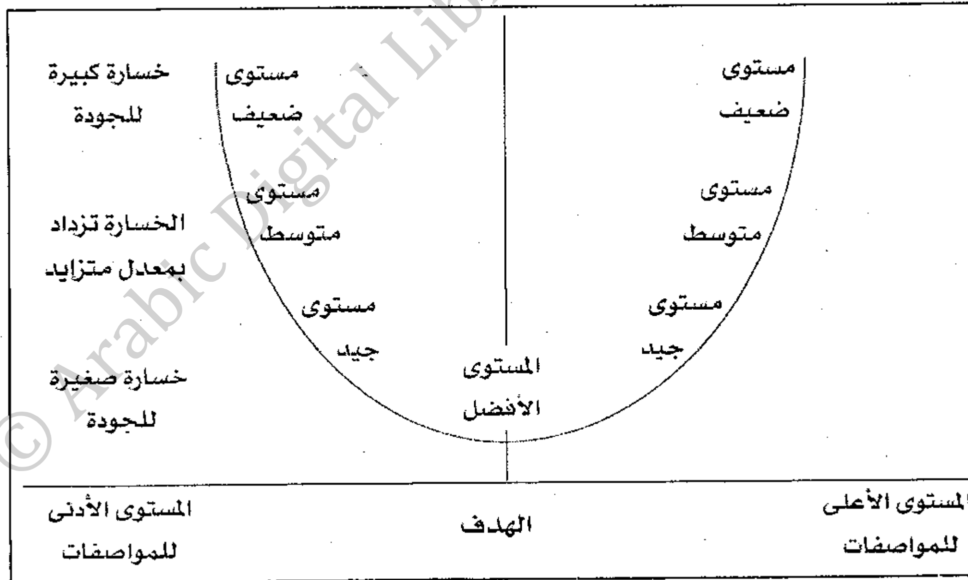
▪ مدى إمكان استخدام الأدوات الإحصائية للجودة، مثل: خريطة "باريتوا"، المدرجات التكرارية، خرائط المراقبة.... إلخ (الدرادكة، 2006).

تاجوشي (Taguchi):

يُعنى منهج " تاجوشي " بأفكار ومفاهيم الجودة والفعالية أثناء مرحلة التصميم، وقـد ركــز على استخدام الوسائل الإحصائية لتطبيق مفهوم الجودة. ولقد اشتهر "تاجوشــي" بمفهــومين (رو، 2008):

▪ **المفهوم الأول: دالة الخسارة (Loss Function):**

يمكن الاستعانة بالشكل رقم (6) والذي يوضح مفهوم دالة الخسارة عند تاجوشي:



شكل (6) دالة تاجوشي للخسارة (رو، 2008).

فالشكل رقم (6) يوضح فكرة دالة الخسارة، ويمكن تفسيرها على أساس أنه كلما اتجهت قيمة التكلفة إلى الهدف انخفضت التكلفة، ويشير إلى وجود رغبة لدى العملاء إلى الشراء وأن

المنتج يتناسب مع توقعاتهم، وعندما تتجه النقاط بعيداً عن الهدف ترتفع قيمة التكلفة الاجتماعية مما يشير إلى عدم رضا العملاء عن هذا المنتج.

- **المفهوم الثاني: خصائص التصميم (Design Characteristics).**

كما أدخل (تاجوشي) فكرة مراقبة الجودة غير الخطية التي تستند إلى تصميم العملية والمنتج، وهذا يتطلب تطوير المواصفات الخاصة بالعمليات وتصاميمها والمنتج، ويشتمل نموذج تاجوشي على النقاط التالية:1 - إن التصميم الجيد للعملية والمنتج يسهم بشكل فاعل في جودة المنتج وتقليل التكاليف.2 - تتطلب عملية تحسين الجودة تخفيضاً مستمراً في الانحرافات الخاصة بأداء العملية أو المنتج.3 - يمكن تحديد المقاييس والمعايير الخاصة بالعملية أو المنتج، وذلك عن طريق استخدام التجارب الاحصائية.4 - يمكن تخفيض انحراف الأداء عن طريق استخدام التأثيرات غير الخطية بين مقاييس العملية وخصائص أداء المنتج.وباستقراء تلك النماذج يمكن التوصل إلى النقاط التالية:1 - إن عملية تحسين الجودة لا تتم دون الاستثمار في برامج التعليم والتدريب المستمر للقوى البشرية للمنظمة.2 - إن العملاء هم الركيزة الأساسية لجميع عمليات تحسين الجودة.3 - إن تحسين الجودة يسهم في تقليص النفقات على المدى البعيد وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.4 - إن تحسين الجودة يستغرق وقتاً طويلاً وتتم بأسلوب علمي.5 - إن تحسين الجودة يتطلب من الإدارة العليا التركيز على مستوى الأداء من خلال المتابعة والتقويم وإجراء التصحيحات الملائمة.6 - إن تحسين الجودة الشاملة مهمة جميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية والفنية.

لمحة مقتضبة عن بعض علماء الجودة:

ومن علماء الجودة أيضاً "جلمور" و"هنت "، حيث يتفقان مع "بليكمور" علـــى أن المبـــادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) تشمل ما يلي (Bank, 2000):

- من الطبيعي أن يكون لجميع النظم بعض الاختلافات والتباينات في مستويات نشاطاتها ونتائجها.
- إن الجودة العالية لا تكلف الكثير، بل على العكس توفر الكثير على المدى البعيد.
- ملاءمة الهدف بحيث يلبى رغبة واحتياجات العميل.
- يعمل الموظفون ضمن نظام محدد ومعروف.
- التركيز على البرامج التدريبية.
- أن يعمل الجميع في خدمة العميل.
- أن يتم توجيه الجهود من خلال خطة مدروسة بحيث لاتكون السلوكيات ناتجة عن ردود أفعال، بل يجب أن تكون السلوكيات ناتجة عن تطبيق أسلوب علمي.
- إبراز الجودة في العمليات الداخلية نفسها.
- أن يستخدم مفهوم التحسين كأحد أسس الحياة.
- توجيه الرقابة على العمليات والنشاطات وليس على النتائج.
- أن يتم تأسيس إدارة العمليات والنشاطات على استخدام جيد للبيانات والحقائق وليس على صنع قرارات مبنية على آراء شخصية.

أيضا يتفق "تنرو" و "ديتورو" و"جابلونسكي" و"كار" و "ليتمن" و "بروكا" في تحديد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، حيث يرون أن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الـشاملة (TQM) تتكون من الآتي:

- التركيز على العميل.
- التركيز على العملية والنتائج معا.
- الوقاية بدلا من التفتيش.
- الاستفادة من خبرات القوى العاملة.
- اتخاذ القرارات مبنى على حقائق.
- التغذية العكسية.
- مشاركة الأفراد.
- الاهتمام بالعمليات والعميل.
- المشاركة الكاملة.
- الاهتمام بالرسالة العامة للمنشأة.
- التركيز على برامج التدريب.
- الاهتمام بتحسين علاقة المورد مع العميل**(Bank, 2000).**

كما أشار Bank (2000) أيضاً إلى وجود اتفاقٍ بين "أوكلاند" مع "جلاسوب" و"سـتيبنج" على أن المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) تشتمل على ما يلي:

- تطوير برامج متخصصة لزيادة الوعي والإدراك لدى العاملين بمفهوم الجودة الشاملة.

- تطوير فكرة الولاء والانتماء للمؤسسة وأهدافها.
- التنظيم من أجل الجودة.
- قياس تكاليف الجودة.
- تخطيط الجودة.
- التصميم من أجل الجودة.
- تطبيق مراقبة العمليات الإحصائية.
- مراقبة نظم الجودة وتوثيقها.
- الاهتمام بعمليات التدريب والتعليم المستمر.
- الاهتمام بفكرة فريق العمل والمشاركة الفاعلة من قبل العاملين.
- القيادة.
- صنع القرارات المبني على حقائق.

إدوارد ديمنج (Edward Deming):

كان إدوارد **ديمنج** (W. Edward Deming) ثورياً يعيش في عصر ثوري، فخلال حياته تغير العالم تماماً. ولد في بداية أيام القرن العشرين في (14 أكتوبر 1900)، وهو قرن الاكتشافات والإبداع. وقد عاش حتى ناهز الثلاث وتسعين عاماً حيث توفي سنة (1993) في الحادي والعشرين من شهر ديسمبر (دوبينز وماسون، 1994). وقد تناولته الأدبيات ذات الاهتمام بالجودة كمهندس تصنيع أمريكي، عمل مستشاراً ولقب بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة، وحصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء. أدرك **ديمنج** أن الموظفين هم وحدهم الذين يتحكمون بالفعل في عملية

الإنتاج. فقام بطرح نظريته المسماة بدائرة **ديمنج** التي بناها على أربعة محاور (خطط – نفذ – افحص – باشر). وقد نادى بها كوسيلة لتحسين الجودة غير أنه تم تجاهله من قبل قادة الصناعة الأمريكيين وذلك في أوائل الأربعينيات (Magud, 2010).

وقد عمل كأستاذ في جامعة نيويورك، سافر لليابان بعد الحرب العالمية الثانية بناءاً على طلب من الحكومة اليابانية ممثلة في إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين (JUSE) Japan Union of Sciences & Engineers في عام (1950) لإلقاء محاضرة عن الجودة والضبط الإحصائي، وكذلك لمساعدة مصانعها في تحسين الإنتاجية والجودة. وقد ساهم بشكل كبير في تطوير الجودة في اليابان خلال الخمسينات من القرن الماضي، وكان **ديمنج** – كاختصاصي متمكن ومستشار نابغة – ناجحاً في مهمته لدرجة أن إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين (JUSE) أصدر في عام (1951) جائزة أسماها باسمه (جائزة **ديمنج**) تمنح سنوياً للشركة التي تتميز من حيث الابتكار في برامج إدارة الجودة. وقد عُرف "**ديمنج**" بلقب "أبو الجودة" في اليابان. وتأكيداً لذلك فقد تقلّد في عام (1960) وسام الإمبراطور الياباني (هيروهيتو) تكريما له لإسهامه في نهضة اليابان. لكن الاعتراف بنبوغه في هذا المجال تأخر كثيراً في بلده الولايات المتحدة الأمريكية (& Quinn others, 2009). لقد علم **ديمنج** اليابانيين أن الجودة الأعلى تعنى تكلفة أقل. لكن هذه الفكرة لم تكن مدركة آنذاك لدى المديرين الأمريكيين (السايح، 2008).

ومن الجدير بالذكر أنه في عام (1927) التقى **ديمنج** (Deming) العالم شوهارت (Shewhart) وتعلم منه المفاهيم الأساسية للسيطرة الإحصائية على الجودة (SQC) Statistical Quality Control والتي طورها شوهارت لحساب مختبرات بيل للهواتف (Bell Laboratories) والتي أصبحت بمثابة سيطرة إحصائية للجودة (النجار، 2000).

وقد أورد الزقزوق (2008) أبرز الأحداث التحولية في تاريخ البرفسور إدوارد **ديمنج** (Deming) على النحو التالي:

- عمل **ديمنج** خلال الفترة (1920-1940) في شركة ويسترون إليكتريك ، ثم عمل في قسم البحوث بإدارة الزراعة ، وبعدها انتقل للعمل في إدارة إحصاء السكان.
- الخمسينيات والستينيات الميلادية: تمت دعوة **ديمنج** لزيارة اليابان ، وإلقاء محاضرات تتعلق بالضبط الإحصائي للجودة أمام عدد كبير من قادة الصناعة ورجال الأعمال في اليابان.
- السبعينيات: كانت فترة محبطة ل**ديمنج** ، فعلى الرغم من العمل الجاد والاستمرار في كتابة الأبحاث وإلقاء المحاضرات بانتظام في جامعة نيويورك، إلا أن كل هذا لم يلق صدى أواهتمامًا سواء على المستوى الوطني (أمريكا) أو العالمي ، حيث تزامنت تلك الفترة مع رضا وقناعة اليابانيين بمَا تعلموه فيما مضى ولم يرغبوا في الاستزادة منه.
- الثمانينات: تجلت في هذه الفترة مشكلات عديدة في الاقتصاد الأمريكي، وخلالها اصدر **ديمنج** كتابه (الخروج من الأزمة) الذي تضمن النقاط الأربع عشرة الشهيرة (Deming's fourteen points) ، كما تمت استضافته في برنامج تلفزيوني حمل عنوانًا مثيرًا " إذا أستطاعت اليابان فلم لا نستطيع نحن " وبدأ الاهتمام الأمريكي بنظريته وتم عقد حلقات النقاش الشهيرة التي أطلق عليها اسم (حلقة **ديمنج** ذات الأربعة أيام) والتي قدر عدد المشتركين فيها بربع مليون مشترك.
- التسعينيات: ازداد الاهتمام الأمريكي والعالمي بنظرته ، واصدر كتابًا بعنوان "الاقتصاديات الجديدة للصناعة والحكومة والتعليم " ومن خلاله قام بدمج فلسفته بالكامل في عبارة غير

مألوفة هي (نظام المعرفة العميقة) وفي الحادي والعشرين من ديسمبر (1993) توفي **ديمنج** بمنزله في واشنطن.

ولقد حدد **ديمنج** (Deming, 2000a) الجودة بستة محاور وهي:

أ. **المحور الأول: المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة. (TQM)**

ب. **المحور الثاني: الأمراض السبعة المميتة.**

ج. **المحور الثالث: المعوقات الستة عشر.**

د. **المحور الرابع: المناخ الجيد.**

ه. **المحور الخامس: نظام المعرفة العميق.**

و. **المحور السادس: عجلة ديمنج.**

وبما أن موضوع البحث حول مبادئ **ديمنج (Deming Principles)** وما يتعلق بها، ودراسة إمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية -فيرى الباحث- أن يتناول ما سبق بشيء من التفصيل:

❖ **المحور الأول: مبادئ ديمنج الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة (TQM)** (Deming, 2000a):

يتميز هذا النموذج بميله إلى النظر للعامل أو الموظف من مبدأ النظرية الإدارية (Y) في السلوك التنظيمي القائمة على كفاءة الأفراد ورغبتهم في العمل وميلهم للمعرفة وحبهم لتطوير الأداء وإمكانية حفزهم من خلال إشباع رغباتهم الأساسية وحاجاتهم المعنوية. كما يركز نموذج **ديمنج**

(Deming) على "العمليات" إضافةً إلى أنه يفترض أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع، لذا يـــرى **ديمنج** أن كل فرد له علاقة بعملية الإنتاج أو الخدمات ينبغي أن يساهم في تحقيق النتائج المرجـــوة وهي إرضاء العملاء (ماهوني وثور، 2000). ويشير **ديمنج** إلى أن الجودة نسبية وليست مطلقـــة وأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية، وتتألف فلسفته في إدارة الجودة الشاملة مـــن أربعـــة عـــشر عنصراً وكل عنصر أو نقطة من هذه النقاط الأربع عشرة مرتبطة بواحدة أو أكثـــر مـــن النقـــاط الأخرى، فهي ليست خطوات منفصلة وإنما تمثل نظاماً متكاملاً يسعى إلى تقليل التباين والتحول من نظام متنافس في داخله إلى نظام تعاوني في داخله (دوبينز وماسون، 1997).

ويعد التعاون مرتكزا أساسياً في نموذج ديمينج (Deming)، فالتعاون هو الخيار السليم في ظل افتقاد الآليات الكفيلة بتحقيق التوازن بين التعاون والمنافسة، وقد انصبت أبعاد نظريتـــه علـــى التعاون، فالنظام كي يكون أكبر من مجموع أجزائه لابد أن ينطوي على تفاعلات بـــين الأجـــزاء، والتفاعلات المثمرة لا تتحقق إلا بالتعاون، وقد ركز **ديمنج** على إزالـــة العوائـــق بـــين الإدارات والأقسام وتفعيل فرق العمل لتنجز عملية التحويل ، بحيث يعمل الأفراد كفريق عمل يـــؤمن بـــأن الجودة هي الهدف، وليس الهدف هو المنافسة (حسين، 2008)، وجـــدير بالـــذكر أن المرتكـــزين السابقين يمثلان دعما لمفهوم التعاون وتحييدا للمنافسة، وقد عارض **ديمنج** كذلك الحوافز الخارجية كالمكافات والتقديرات لأنها تؤجج المنافسة بين الأفراد، كما دعا إلى تبني تقويم العمليات عوضـــا عن أساليب التقويم المنصبّة على الأفراد التي تتسبب في بث التناقس والحد مـــن التعـــاون بيـــنهم (بيوشامب، 2002).

وفيما عد ديمينج التباين عدوا للجودة، فإن تناول مفهوم التعاون يقتضي التطـــرق لمفهـــوم التباين، فالتعاون هو السبيل الأفضل إلى تقليل التباين، وفي هذا السياق يشير (يوشيدا) وهـــو أحـــد المهتمين بنظرية ديمينج إلى أنه "في حالة تباين أفراد مجتمع ما، فلن تقتصر معاناة ذلك المجتمـــع

على عدم المساواة فقط بل تمتد إلى ارتفاع حدة التوتر الاجتماعي"، وكما هو الحال في أي ظاهرة أخرى يعد التعاون أكثر الطرق فاعلية في تقليل التباين بين العاملين، وهذا ما دأب عليه النظام الياباني من خلال تبنيه لخلق المناخ لتعاوني على جميع المستويات بين العاملين والمعلمين والطلاب والمؤسسات التعليمية، فهنالك إيماناً بأن للتنافس عواقب وخيمة، فالتنافس بين الأفراد من شأنه أن يرفع أكثر أولئك الذين يتسم أداؤهم بأنه أعلى من المتوسط، بينما الأفراد الذين يتسم اداؤهم بأنه أقل من المتوسط لا يملكون القدرة ولا الدافعية للمشاركة بقوة في علمية المنافسة، لذا سيحدرون إلى الأسوأ، والمحصلة هي زيادة في التباين وهو ما يجب أن يُحذَر منه (Yoshida, 1994).

ومن الجدير ذكره أن التطبيقات اليابانية مهما اختلفت صورها فإنها تنصب على تقليل التباين، ومن ثم تحسين المستوى، وفي حقيقة الأمر فإن التطبيقات الأكاديمية ذات الصلة بالمناخ التعاوني ليست حكراً على البيئة الأكاديمية اليابانية، فهنالك اهتمام عالمي في السنوات الأخيرة بهذا النوع من التنظيم، وتحديدا في الولايات المتحدة الأمريكية على الرغم من أنها مشبعة بالثقافة التنافسية التي تتجلى فيها القدرات الفردية (البكر، 2001).

ويرتبط هذا المرتكز بنقطة مهمة ينبغي الإشارة إليها، وهي أن هنالك من يعتقد أن البيئة التنافسية هي المناخ الملائم للإبداع والابتكار، فيما يخالفهم الاعتقاد آخرون أمثال (يوشيدا) حيث قدّم رؤيته حول هذا الموضوع مدعمة بالشواهد، حيث ذكر "إن المناخ التنظيمي التنافسي يعد ملائما لرعاية الإبداع الفردي بينما التعاوني يكفل تنشئة الأفراد على التعاون واستمرار هذه النزعة بينهم في ميدان العمل، فإذا كان الابتكار والإبداع في الماضي يتأتى من قبل فرد عبقري مثل توماس إديسون، فإن الوضع الراهن للتقنية – التي تتصف بأنها متقدمة ومعقدة – يحد من فرص العباقرة كأفراد في اختراع شيء مؤثر في المجالات الاقتصادية أو الاجتماعية، لذا فإن التغيير السريع في ميادين التقنية يحتاج إلى بيئة تعاونية كبديل حيوي للإبداع الفردي، وهذا ما يفسر احتلال الشركات

اليابانية للمراتب الثلاث الأولى في براءات الاختراع الاجمالية في الولايــات المتحــدة الأمريكيــة (Yoshida, 1994).

وهذه المبادئ الأربعة عشر منها سبعة مبادئ (إيجابية) يجب على الجامعــة أو المنظمــة إتباعها وسبعة مبادئ أخرى (سلبية) يجب الإقلاع عنها. ويمكن إيجاز تلــك المبــادئ فيمــا يلــي (Deming, 2000a):

- **المبادئ السبعة الإيجابية:**

1- المبدأ الأول: خلق ثبات نحو غاية تطوير الإنتاج والخدمة (تحديد أهداف الجامعة ونشرها):

فيجب إيجاد نوع من الاستقرار يؤدي إلى التطوير عن طريق البحث والإبداع، وذلك يكون بتثبيت الغرض من تحسين الخدمة أو المنتج والمقصود هنا ثــالوث العمليــة الأكاديميــة "التعلــيم الجامعي" و "البحث العلمي" و "خدمة المجتمع" (الترتوري وجويحان، 2006)، كما أن الأمر يحتاج إلى شموَلية تحسين الجودة؛ فيجب أن تلتزم الجامعة بتحديد أهدافها وغاياتها باستمرار، وأن تقــوم الجامعة بنشر غاياتها وأهدافها عبر رسالتها ورؤيتها إلى المهتمين بشئونها وخدماتها كالموظفين من منسوبيها والمستفيدين من خدماتها سواء الطلاب أو المجتمع وكذلك الموردين. كما يجب أن تكون لدى الإدارة رؤية طويلة المدى مبنية في النهاية على التحسين المستمر للعمليات (الموسوي والشيخ، 2003).

كما أن هناك أمر هام في هذا الشأن وهو أن يعطى القادة المبدعون فرصــة مــن الوقــت والثبات في مراكزهم تكون معقولة وكفيلة بأن يجنوا ثمرة ما زرعوه من مشاريع، وخصوصاً فيما يتعلق بالأمور التي تتطلب التدرج والوقت، ومن ذلك تطبيق مبادئ إدارة الجــودة الــشاملة. فمــا يحصل في غالبية دول العالم الثالث في التبديل في القيادات في ظل المطالبة بتطبيق إدارة الجــودة

الشاملة إنما هو نوع من التطفل على الجودة الشاملة (الخطيب والخطيب، 2006)، وذلك لما نـراه من أن القائد الجديد يبدأ عمله عادة بنسف ما كان عليه القائد السابق، وإنما ذلك مرده إلـى غيـاب العمل المؤسسي وتغلغل المركزية وغلبة العمل الفردي في المؤسسات على العمل الجماعي حتـى أضحى ذلك الأمر ثقافة تنظيمية (الرويشد، 2006).

2- المبدأ الثاني: تعلم الفلسفة الجديدة للتطوير وتبنيها:

يجب على الجامعة تبني الفلسفة الحديثة للتطوير وهذا المبدأ يتطلب تحديث الإدارة. و**ديمنج** في ذلك يدعو إلى التكيف مع الفلسفة الجديدة وتبنيها، فنحن نعيش الآن في عصر اقتصادي جديـد. وذكر **صيداني** (2001) أنه لم تعد المنظمات قادرة على الاستمرار في ظل القبول بوجود تأخير في الإنجاز، أو أخطاء، أو عيوب في الأداء البشري. ولقد أوجدت المنافسة العالمية منافسين جدد كمـا أوجدت وسائل مختلفة للحصول على مزايا تنافسية. ويتوقع العملاء الآن من المنتجـين أن يمـدوا السوق بما هو ممتاز.

3- المبدأ الثالث: إدخال التحسين الدائم على كل عملية:

يجب على الجامعة متابعة التحسين المستمر لعملية إنتاج السـلع والخـدمات مـن خـلال إرشادات الإدارة، وتكوين فرق العمل، واستمرارية عملية التطوير، فما هو جديد وحديث هذا العام سيفقد حداثته وجدته في العام القادم؛ لذا يجب على الجامعة أن تواصل تحسين عملياتها باسـتمرار مهما حققت من نتائج إيجابية بهدف مواكبة التطور السريع في ميادين التكنولوجيـا والمعلومـات ولتلبية حاجات ورغبات المستفيدين المتجددة (الزيادات وشاكر، 2007).

4- **المبدأ الرابع: الاهتمام بالتدريب على رأس العمل وإيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب على المهارات:**

يجب على إدارة الجامعات تدريب منسوبيها على مهارات العمل، وجزء من ذلك التدريب متعلق بكيفية أداء الوظيفة وجزء آخر متعلق بعرفة لماذا يتم أداء الوظيفة. إن وجود التعاون في التدريب على العمل كفريق والاتصال الفعال والتكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب على المهارات أمر لابد منه لتحقيق هذا المبدأ، إذ لا جدوى من أن يكون لدى أحد منسوبي الجامعة فكرة عظيمة ولكنه لا يملك المهارات الكتابية أو الشفهية التي يستطيع من خلالها نقل الفكرة إلى شخص ما يستطيع أن يفعل شيئاً بخصوصها (زاهر، 2005). ومن الضرورة بمكان تركيز التدريب على مكان العمل وعلى تصحيح انحرافات العمليات، وأي إجراء أقل من ذلك يكون حلاً مؤقتاً فقط. إضافة إلى أنّه بالتركيز على تصحيح الانحرافات يصبح الأمر منطقياً لكل أداة من أدوات الرقابة الإحصائية للعمليات (سيدون، 2004).

5- **المبدأ الخامس: إيجاد القيادة الفعالة لتأسيس طريقة إشراف حديثة:**

يقول **ديمنج:** "إن ما يجب أن تفعله القيادة هو مساعدة الناس". فمن الأفضل ممارسة الإشراف بإعطاء أمثلة وعمل عروض، فالفكرة هي مساعدة كل الناس لأداء عمل أفضل، مع إدراك وفهم "قدراتهم وإمكاناتهم وتطلعاتهم وطموحاتهم". كما يجب أن يركز على المشاركة مع المشرف في تحسين رقابة العمليات (دوبينز وماسون، 1997).

وفي كتاب **ديمنج** (Deming) الثاني "الاقتصاديات الجديدة للصناعة والحكومة والتعليم" كان عنوان الفصل الخامس "القيادة"، أما الفصل السادس فقد حمل العنوان التالي "إدارة الأفراد" متضمنا الدور الجديد للقائد على نحو أكثر تفصيلا، ومشتملا على العناصر التالية (Deming, 2000b):

- أن يعي تماما مفهوم النظام، وأن يقدم شرحا وافيا لكافة العاملين عن النظام وغاياته.

- يساعد الأفراد من أجل أن ينظروا إلى أنفسهم كجزء لا يتجزأ من النظام وأن العمل الجماعي بينهم سيوحد الجهود نحو تحقيق غايات النظام.

- أن يتفهم اختلاف الأفراد بعضهم عن بعض، وبالتالي يحاول أن يخلق الآثار والمتعة بالعمل مما يتناسب مع طبيعة طل فرد.

- أن يؤمن بأهمية التعلم المستمر له وللعاملين معه، ويتيح الفرصة لهم بمواصلة التعلم في الجامعات والكليات، وأن يتبنى عقد حلقات النقاش ما أمكن في المنظمة.

- أن يكون مدربا ومستشارا، وليس مصدرا للأحكام.

- يدرك معنى أن يكون النظام مستقرا، ويفهم طبيعة التفاعل بين الأفراد والظروف المحيطة بهم في بيئة العمل.

- يعلم أن لديه ثلاثة مصادر للقوة، هي: الصلاحيات الرسمية، المعرفة الشخصية وقوى الإقناع، وأنه كي يصبح ناجحا فعليه تطوير الثانية والثالثة بدلا من الأولى.

- أن يستخدم أداة ضبط الجودة للتعرف على أولئك الذين هم خارج حدود الضبط – في الاتحاد السلبي– من أجل تقديم المساعدة والمشورة لهم.

- يجعل مناخ العمل مفعما بالثقة ومشجعا على الحرية والإبداع.

- أن يكون واقعيا، وبالتالي لا يتوقع الكمال.

- أن يتمتع بمهارة الإنصات والتعلم من الآخرين.

- تبادل الحوار مع كل فرد بشكل غير رسمي وغير مخطط له، بما يكفل فهما أعمق بكل فرد من خلال التعرف على غاياته ومخاوفه.

ويرى بعض المهتمين أن التزام الإدارة الجامعية العليا بإدارة الجـودة الـشاملة لا بـد أن يتجسد بصيغة سياسة مكتوبة ومعلنة على نطاق واسع في المنظمة، وعليها كذلك العناية بتعريـف منسوبيها جميعهم -سواءً كانوا أكاديميين أو إداريين- بإدارة الجودة الشاملة، وينطبق ذلـك أيـضاً على وحدات الجامعة وكلياتها وأقسامها كلها بحيث لا يقتصر فقط على وحدة أو قسم معين كتلـك التي تهتم بنشاط الجودة ونظامها(الطائي والعبادي، 2008).

كما ذهب أواكلاند (Oakland, 2001) إلى أن هذا الالتزام المعلن من قبل الإدارة العليـا يجب أن ينسحب على الإدارات الوسطى لما لها من دور هام في إيصال تلك الرسالة مـن خـلال الاتصال مع المستويات التنظيمية الأدنى.

وقد ذكرت Diana (1999) أن القائد الفعال لا بد أن يدعم نهجه القيادي بصفات أخلاقيـة وروحية تتمثل في وضع معايير يتمثلها خلال ممارسته أسلوبه القيادي كالالتزام والاستقامة والأمانة والحلم والتأني والتواضع والثقة والشجاعة، كما يبقى كونه قائداً فعالاً متوقفاً على مدى تمتعه بالقدرة على تحمل المسؤوليات وإدارة الأزمات ومواجهة التحديات.

ومن أبرز متطلبات الإدارة التربوية الفعالة ما أورده زهران (1994) على النحو التالي:

- الخبرة الواسعة في مجال الإدارة التربوية والقيادة.
- المهارة المبنية على تأهيل علمي متخصص.
- الموضوعية والعدالة.
- الشجاعة في مواجهة المشاكل والحسم في حلها.

- القدرة على النقد البناء وتقبله.

- المبادرة وتبني النهج الخلاق.

- حب العمل وتنمية الولاء والانتماء لدى المرؤسين، إضافة إلى القدرة على خلق روح الفريق، وتقليل التباين بين أداء العاملين من خلال الدعم المعنوي والتدريب.

وختاماً فيما يتعلق بالقيادة التربوية الفعالة؛ فإن التطوير الإداري في المؤسسات الجامعية له محوران أساسيان:

الأول: إعداد القيادات للمستقبل.

الثاني: تدريب القيادات الحالية علي المهارات الإدارية التي تتناسب مع عصر المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات وتحديات المستقبل.

وبالتمعن في المحورين السابقين يتبين أنهما لا ينفصلان عن مفهوم القيادة الطبيعية؛ والذي يمكن الوصول اليه من خلال ما يسمي بقوانين القيادة الطبيعية وهي :

- لا توجد قيادة في غياب رغبة التابعين.

- ليست القيادة وظيفة. وإنما هي حقل للتفاعل بين القائد وتابعيه.

- القيادة موقف أو حدث.

- يرتفع التأثير القيادي فوق مستوي السلطات الرسمية.

- ليست النمطية أسلوبا قياديا.

- تستخدم القيادة آليات المخاطرة وعدم التأكد.

- لا يوجد تأييد مطلق للمبادرات والمواقف القيادية.

- القيادة إدراك لمحصلة تمثيل المعلومات. حتي وإن كانت غير مرتبطة ظاهريا.

- الإدراك الجيد يلقي الضوء علي الواقع.، والواقعية أحد أركان القيادة.

- قد تموت القيادة قبل موت مدعيها (Schminke, 1997).

6- المبدأ السادس: تشجيع التعلم والتطوير الذاتي:

على الجامعة الإيمان بأن التأهيل والتدريب استثمار في البشر. وذلك يتم من خلال تأسيس برامج قوية للتعليم وإعادة التدريب؛ كي يتمكن كل موظف من العمل ضمن فريق من الأنداد، وذلك يتحقق أيضاً من خلال التعلم الذاتي وتطوير الموظف لقدراته وتنمية مهاراته، ويقوده ذلك إلى الاحتفاظ بالكرامة والرضا في محيط العمل (دوبينز وماسون، 1997).

إن الجامعة بحاجة إلى كادر ماهر ومنسوبين متمكنين يتقنون استخدام التقنيات والأدوات، فبات لزاماً على إدارات الجامعات التي تنشد تطبيق إدارة الجودة الشاملة إيجاد برامج قوية للتعليم والتعلم والتحسين الذاتي، وأن تسعى إلى تحقيق التنمية المهنية لأعضائها ومنسوبي الجامعة جميعهم، وبالإمكان أن يتم ذلك عن طريق تبني عقد حلقات النقاش بشكل مستمر (نشوان، 2004). وتنطلق فلسفة **ديمنج** من أنه لا يوجد عيبٌ في الأفراد، بل العيب في المهارات والمعارف التي يمتلكونها أو يفتقدونها؛ لذا لابد لإدارات الجامعة بمختلف مستوياتها من تشجيع منسوبيها من أكاديميين وإداريين على القراءة والمشاركة في الندوات والتفاعل في حلقات النقاش (الجضعي، 2005).

7- المبدأ السابع: تفعيل فرق العمل لتنجز عملية التحويل لتشمل الجودة كل أجزاء المنظمة:

أشار جلاسر إلى ضرورة التخطيط طويل المدى من أجل التطوير، وتشجيع كل فرد داخل مكان العمل على أن يخصص جهده من أجل التطوير، وينظر إلى هؤلاء العمال الذين يدعمون

النظام الجديد ويركزون على تطوير السياسات على أنهم أنشأوا النظام. وتتحقق أفضل النتائج عندما تحل الطريقة الجديدة محل الطريقة الحالية بهدوء، ويستمر تطبيق الطريقتين معاً لفترة من الوقت ثم يتم بعدها تنحية الطريقة القديمة (جلاسر، 2000).

كما علق على هذا المبدأ كل من دوبينز وماسون (1997) فذكرا بأن معرفة كل ما تعرفه الآن لا يفيدك على الإطلاق إذا لم تضعه موضع الاستخدام. ولتحقيق ذلك فلا يجب عليك فقط الإيمان بأن نظام **ديمنج** سينجح، ولكن يجب أن تنشئ "كتلة حرجة" من الزملاء الذين يؤمنون أيضاً بأنه سوف ينجح. وعلى الإدارة إحلال مبدأ التعاون بدلاً من التنافس، ونشر فلسفة المنفعة والمكسب للجميع يكافئ الجميع، أما المكسب والخسارة فيبدو أنه يكافئ البعض ويعاقب الآخرين، ولكنه على المدى البعيد يعاقب الجميع عن طريق فقد الدوافع الداخلية.

إن جهود التغيير تتطلب تغيير قناعات منسوبي الجامعة وعملائها المهمين في المقاطعة واتجاهاتهم. فالقادة يقدمون الرؤية ويتبنونها ومنسوبوا الجامعة ينفذون وعملائها يكتسبون، والمجتمع يجني المنافع. كما أنه على مجلس الجامعة ومديرها فحص مبادئ **ديمنج** كلها والتأكد من موافقتهم على هذا الاتجاه الجديد، وموافقتهم على تنفيذه. فعدم رضا مجلس الجامعة ومديرها على الأساليب التي كانوا يتبعونها في الماضي تعتبر نواة التغير والتحول. كما على الإدارات الجامعية الاستفادة من المساعدة التي يقدمها كل فرد من أجل التحول والتغيير، مع ضرورة التخلي عن الاعتقاد الزائف الذي مفاده "لو أدى كل فرد عمله بشكل جيد فإن عملية التحول ستحدث" (الجضعي، 2005).

❖ ... **أما المبادئ السلبية السبعة فهي:**

8- المبدأ الأول: التوقف عن الاعتماد على التفتيش:

ينبغي أن يكون الغرض الأساسي للفحص في الجامعات والكليات هو تحسين العمليات وتخفيض التكلفة وليس بغرض تصيد الأخطاء، كما أن على الجامعة أن تعي تغير هدف الرقابة من اكتشاف الأخطاء وتتبعها ومحاسبة المسؤولين عنها إلى منع وقوعها أصلاً والوصول إلى مرحلة العيوب الصفرية من خلال الرقابة الوقائية. ويُفضَّل استخدم المؤشرات الإحصائية لقياس الجودة بدلاً من التفتيش كذلك. وعلى المؤسسة البحث عن طريقة يمكن بها الحصول على مؤشر صحيح لمسببات الانحرافات في داخل العمليات ثم محاولة تحسين هذه العمليات من خلال فريق العمل ومساهمة الموظفين. إن من وظائف الإدارة التعامل مع النظام لاستشعار المشاكل أو لاكتشافها إن وجدت وإتاحة الفرص لحلها. وهناك مصدران رئيسان للمشاكل هما:

أ- العمليات.

ب- الناس.

ويقول **ديمنج** إن 15% فقط من مشاكل الجودة يسببها الموظفون ويرجع الباقي للعمليات.

كما أنه على مستوى الطالب الجامعي يرى **ديمنج** أن الطلاب متحمسون فطرياً ولذا من الواجب أن لا يكون التحفيز لهم من الخارج بل من الداخل، وعلى إدارة الجامعة بالتالي التوقف عن ممارسة الامتحانات النهائية إذ تعتبر نوعاً من التفتيش، وقد وافق ذلك العديد من التربويين ففي كتابه الذي حمل عنوان "تطبيق مبادئ ديمينج في الصف"، قام (جنكينز) بدراسة انصبت على قياس حماسة التلميذ للتعلم في السنوات التسع الأولى من السلم التعليمي، وشملت العينة الذكور والإناث في عدة مدارس أمريكية، واستمرت الدراسة لمدة ثلاث سنوات دراسية، وتوصل إلى أن حماس

التلاميذ يتناقص بفعل الممارسات الخاطئة التي تشمل الاختبارات النهائية ، والتقديرات، والخوف من الرسوب، والترهيب، والمنافسة بين التلاميذ ونحو ذلك، كما قام بإجراء مقارنات عدة، بين المدارس وبين المقررات وبين الذكور والإناث، ومن النتائج التي توصل إليها ما يلي:

- أن نقص الحماس يختلف من مدرسة إلى أخرى.
- إذا كان نقص الحماس يرجع إلى التلميذ أو أسرته فانه يتسم بالثبات في كافة المقررات.
- لم يتناقص الحماس في المقررات في مدارس معينة، مما يشير إلى أن الحفاظ على الحماس أمر ممكن.
- وجود مؤشرات على محافظة التلاميذ على مستوى عال من الحماس في المقررات التي تنطوي على معدل مشاركة مرتفع (Jenkins, 1997).

وقد كشف العديد من التربويين عيوباً في عملية القياس، إذ من المسلم به أن التقويم يعتمد على التقييم، والتقييم يعتمد على القياس، وأكثر أدوات القياس شيوعا في الحقل التربوي هي الاختبارات، وفي هذا الصدد أشار (بلانكستين وسوين) إلى بعضٍ من عيوب الاختبارات على النحو التالي:

- أن الإختبارات تتأثر بعوامل أخرى غير تعليمية كالحالة النفسية والمزاجية والصحية.
- أن إهتمام المعلمين يتركز أثناء تدريسهم على التحصيل الكمي في الاختبارات أكثر من الهدف الاسمى، وهو التمكن من المادة العلمية.
- أن الاختبارات حافز خارجي، بالتالي فإنها ستؤثر سلبا في الحوافز الداخلية الفطرية نحو التعلم (Blankstein & Swain, 1994).

كما يضيف (كراوفورد وشوتلر):

- أن إعداد الاختبار وتنفيذه وتصحيحه يستنزف وقتا كبيرا كان بإمكان المعلم أن يستثمره في العملية التعليمية (Crawford & Shutler, 1999)

كما نفى يوشيدا:

- صفة الكمال عن الإختبارات، وشمل كل الاختبارات بأنها تنطوي على جوانب ضعف وقصور.
- أن نتائج الاختبارات لا تعكس مستوى الطالب الحقيقي، فعند إجراء عدة اختبارات متشابهة فمن الطبيعي أن يكون هناك تباينا في النتائج، وبالتالي لا يمكن تحديد أي من تلك الدرجات تعكس بصدق مستوى المتعلم، وهذا يعني أن هنالك عوامل أخرى تؤثر في الاختبار (Yoshida, 1994).

وقد آثار بولسون (Paulson) قضية الفجوة القائمة بين عمليتي التعلم والتقويم في النظام التربوي التقليدي، مؤكدا أن التلاميذ أيضاً يؤمنون بعدم وجود روابط بين هاتين العمليتين، ويعزو بولسون هذه الفجوة إلى مصدرين؛ الأول: النظرية الإدارية السائدة والتي هي نتاج لآثار العميقة التي خلفتها حركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور من خلال تأكيدها على الفصل بين عمليتي الإنتاج والتفتيش، والمصدر الثاني: النظرية التربوية السائدة التي تؤمن بأن عملية التعلم ما هي إلا عملية تلقين. وقد خلص بولسون إلى أن تطبيق نظرية ديمينج كفيل بالقضاء على الفجوة بين عمليتي التعلم والتقويم في النظام التربوي (Paulson, 1993).

9- المبدأ الثاني: القضاء على الخوف:

إن على إدارات الجامعات التي تسعى لتحقيق معايير الجودة الشاملة إبعاد الخــوف وبنـــاء الثقة، والعمل على تهيئة المناخ الملائم ليعمل الجميع بفعالية من أجــل تحقيــق أهــداف المنظمــة (Srikanthan & Dalrymple, 2005). فلا يمكن إنجاز عمل فعال في وجــود الخــوف مــن السخرية أو العقاب. ويجب تشجيع الاتصالات لكي تكون في اتجاهين. كما يجــب إتمــام التغذيــة المرتدة من الموظف إلى المدير ومن المدير إلى الموظف. وأساس التحسين المستمر للعمليات هــو التعاون وتقليل التباين والعمل كفريق في كل المستويات مع إزالـــة الحــواجز واقتــسام الأهــداف والحوافز بين كل من الموظف والمدير (رو، 2008).

وقد أشار كل من سينه وسارين (2010) في هذا الصدد إلى أن ما يضيع بسبب الخــوف هائل جداً، ومع ذلك فهو أحد الأشكال الخفية، وعليه فإنه لا ينال اهتمام الإدارة المباشــر. فلــو أن موظفاً -على سبيل المثال- يعرف أن خطأً ما على وشك أن يقع، ولكنه يعرف أن المدير التنفيذي يكره الأخبار السيئة ويكره جالبيها، فإذا أخبره فربما يحل المشكلة قبل وقوعها، وربما يتجاهل مــا حمل له من معلومات ويعاقبه! وعندما يقع الخطأ الذي توقعه الموظف وحذر منه فربما يعاقبه مرة أخرى لأنه لم يفهمه مقدار خطورته! فهذا الموظف خائف وهو أمر له ما يبرره في إطار الظروف المحيطة (Singh & Sareen, 2010).

ويعتبر اليابانيون -الذين استفادوا من **ديمنج** وطبقوا مبادئه- أن الخطأ هو كنز لأن الفشل أو الخطأ فرصٌ تقود لتطوير العمل وتحسينه (بيوشامب، 2002). وكان **ديمنج** يقــول إن "النقطــة الثامنة هي طرد الخوف، وبناء الثقة، وهي محض قضية إدارة".

10- المبدأ الثالث: تجنب فلسفة الشراء اعتماداً على أساس السعر فقط:

من المفترض أن تتوقف الإدارة الجامعية عن النظر إلى المشروع من خلال بطاقة السعر؛ فالسعر قد لا يتساوى بالضرورة مع التكلفة. ووقد ذكر حجاج أنه يمكن للسعر المنخفض بشكل أساسي أن يتحول بسهولة إلى تكلفة أعلى على الطالب وأفراد المجتمع والذي يندرج من ضمنهم المراجعون والباحثون والمتقدمون للوظائف والمتدربون وأولياء الأمور وغيرهم بعد أخذ باقي التكاليف في الاعتبار(حجاج، 1994).

11- المبدأ الرابع: تحطيم الحواجز بين الأقسام أو القطاعات الوظيفية:

يترتب على الجامعات التي تطمح إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تزيل الحواجز الموجودة بين الإدارات، وتعمل على القضاء على المعوقات التنظيمية بين الأقسام ، وتحرص على زيادة فعالية الاتصالات، وقد علق **ريتشارد** على ذلك بأنه من الطبيعي أن توجد الاتصالات عندما يتوزع العمل بين إدارات مختلفة، وينتج عن وجود أنظمة الجودة في الاتصالات إزالة للعوائق بين هذه الإدارات فيحدث التعاون بينها (ريتشارد، 2004).

12- المبدأ الخامس: التخلص من الشعارات البراقة والمواعظ الفارغة:

على الإدارة العليا في الجامعات والكليات استبعاد الشعارات والخطب والنصائح والشعارات الجوفاء واللوحات ونقد العاملين وغير ذلك من وسائل الضغط، وتضيف الحريري (2007) أنه بدلاً من ذلك على هذه الإدارات أن تترجم الشعارات التي تنادي بها فيما يتعلّق بتحسين الأداء إلى مشروعات وبرامج وفق خطة عملية وان تسعى بكل وسعها إلى تنفيذها. وأكد جمعة أنه ينبغي –في الصدد– أن يكون الهدف هو حث العاملين إلى الوصول إلى العيوب "الصفرية" والحرص على التوصل إلى الأساليب والطرق العملية التي تؤدي إلى ذلك (جمعة، 2005).

13- المبدأ السادس: القضاء على معايير العمل التي ترتكز على الأهداف الرقمية والحصص العددية:

يتحتم على إدارة الجامعة ذات الرؤى الرامية لتحقيق الجودة الشاملة تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة، والتركيز بدلاً من ذلك على تكوين سلوك الفريق داخل العمل. وقد علق كل من جلاسر (2000) وحسن (2001) على ما قد يدور حول إدارة الأفراد بالأهداف؛ وأكدا أن الإجراءات التي تتطلب نتيجة رقمية محددة من عامل ما بمفرده سوف تُنْتِج في النهاية مُؤَدِّياً رديئاً للعمل، وأضاف حسن أن هذا من شأنه أن يخلق الجو الملائم لارتكاب الأخطاء.

إن في نظام إدارة الجودة تعتبر جودة النوعية أكثر أهمية من الكمية. كما أن الأهداف الرقمية والحصص النسبية من مخلفات فلسفة **الإنتاج الكبير**. وقد كان من تعليق **ديمنج** على هذه النقطة أو المبدأ هو أن " ما يحتاجه العاملون هو القيادة، والمساعدة، وليس فقط أن يطلب منهم إنتاج كميات كبيرة. إن ذلك لن يحقق التحسين. إن ذلك لن يقلل النفقات (Deming, 2000a).

ويرى الباحث أن وضع (16) ساعة كعبء تدريسي في جامعة ناشئة كشرط لحصول الأستاذ المساعد على بدل التعليم الجامعي (25%) في بلد –مقارنة بدول خليجية وغنية أخرى- يعرف برداءة رواتب أعضاء هيئة التدريس والتي هي قائمة على دعامة البدلات أصلاً أمرٌ يحتاج إلى إعادة النظر فيه لسببين يتعلق الأول بظروف الجامعة كناشئة من حداثة وظروف تعيين، والثاني بملاءمة ومواءمة توزيع الجدول إذ قد لا يتمكن صاحب تخصص من إتمام الشرط في حين يكون هناك زيادة عبء (overloading) على آخر. إن مثل هذا الأمر من شأنه أن يؤثر سلباً على جودة الأداء وبالتالي ينعكس سلباً على رضاء العملاء من طلبة وأولياء أمور وباحثين و..إلخ.

14- **المبدأ السابع: إزالة معيقات اعتزاز الموظفين واستمتاعهم بعملهم:**

على إدارة الجامعة التي تنشد الجودة تنحية العوائق الموجودة بين العامل وبين حقه في أن يفخر بعمله،ويؤكد **ديمنج** أنه عندما تسود روح الفريق جو العمل وتستمر فإن العامل سوف يعرف تماماً ما هو متوقع منه. ويجب أن تكون الاتصالات بين قوة العمل والإدارة عند حدها الأقصى وأن يكون رضا العامل عن عمله على أعلى مستوى (Deming, 2000a).

وأضاف الجضعي أن إدارة الجامعة تستطيع أن تحصل على نتائج إيجابية في مجال جودة الأداء فيما لو قامت بدعم منسوبيها وخلق الابتهاج وشعور الفخر لديهم بعملهم كل في مجال مهنته بدلاً من تصيد الأخطاء والتهديد بالعقاب(الجضعي، 2005). ويقول **ديمنج** في ذلك " إن هذا سيعني القضاء على نظام التقدير السنوي أو نظام مكافآت التميز الذي يقسم العاملين في مراتب ويخلق المنافسة والصراع"(Deming, 2000a).

وقد أشار **ديمينج** في هذه النقطة صراحةً إلى إزالة المعوقات التي تحول دون افتخار ومتعة العامل بمهنته، وقد صنف ديمينج "التقويم السنوي" للأداء كأحد هذه المعوقات، كما عده أحد الأمراض السبعة المميتة، فإذا كان معظم التباين بين العاملين يرجع إلى النظام نفسه (أسباب عامة)، فانه من العبث البحث عن أسباب خاصة للتباين، بمعنى أن تقويم الأداء هو إجراء غير مجد، ليس هذا فحسب، بل وله انعكاسات سلبية عديدة، تتمثل في إحياء التنافس واشاعة الخوف بين العاملين(Mitre, 2007).

وقد تناول كل من (ألوري وراتشيل) هذا الموضوع بإسهاب في مقال لهما بعنوان "تقويم الأداء: المرض المميت"، حيث ناقشا في البداية عيوب تقويم الأداء، ثم تناولا الأسلوب البديل الذي

قدمه ديمينج، وخلصا إلى مقارنة بين الأساليب التقليدية وأسلوب ديمينج وذلك على النحـو التـالي (Aluri & Reichel, 1994).

عيوب تقويم الأداء:

- أنه صورة من صور الإدارة بالترهيب.
- أنه يشجع على تحقيق الأهداف قصيرة المدى، فهو يشجع على قياس الأهـداف الكميـة نظرا لصعوبة قياس الأداء في أمور اسما من ذلك، كما أنه ينـصبّ علـى التحـسين الفرعي، وليس تحسين النظام ككل.
- يشجع على العمل الفردي، فالتعاون لا يدخل ضمن معايير تقويم الأداء.
- أن الجوائز والمكافآت كنتيجة لعمليات تقويم الأداء ما هي إلا مسألة حظ، فهـي تركّـز على فروق ظاهرية غير دالة إحصائيا، وهي فروق قد يكون مصدرها النظـام نفسه، وبالتالي فهي خارجة عن سيطرة العاملين كأفراد.
- عده عدد من المتخصصين في الجودة مصدراً من مصادر القلق، ليس للعاملين فحسب، بل وللمشرفين الذين يتولون عملية التقييم.
- على الرغم من تعدد طرائق تقويم الأداء إلا أن لكل طريقة مكامن ضعف، ومن صـور الضعف: تأثير الهالة، ضعف الثبات، النزعة إلى تقديرات الوسط، تحيز المقوِّم، تـأثير التقويم السابق، والتنافس بين العاملين عند تبني تقويم النظراء.

- نظرا لارتباط الأداء بمتغيرات عديدة فإنه من الصعوبة بمكان وضـــع معـــايير دقيقـــة للأداء.
- تعارض أهداف التقويم، فهو ينطوي على هدفين؛ الأول: الحصول على معلومات يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات حاسمة مثل المكافاة أو الخصم، والثاني: تقديم معلومات للعاملين من شأنها أن تسهم في تطوير أدائهم.
- أن أثر تقويم الأفراد في أداء المنظمة ككل أمر لم يتم التحقق منه بعد.

أما منهج ديمينج البديل (Deming Alternative Method) فهو على النحو التالي:

- تدريب المديرين على مبادئ القيادة، فالقائد يجب أن يتفاعل مع العاملين كزميل لهم يتعلم منهم ومعهم.
- حسن اختيار العاملين، ومن ثم تعزيز قدراتهم من خلال التدريب والتعليم.
- استخدام التقنيات الإحصائية للتعرف على العاملين، فهم في فئات ثلاث؛ **الأولى:** داخـــل حدي ضبط الجودة الأعلى والادنى، وتباين أداء هذه الفئة يرجع إلى النظام نفسه، لـــذا ينبغي اتخاذ إجراءات تصحيحية للنظام ككل، **الفئة الثانية:** هم من يقعون فـــوق الحـــد الأعلى لضبط الجودة، لذا ينبغي التعرف عليهم أكثر للوقوف على أســـاليبهم وطـــرقهم والعوامل التي أدت إلى هذا الأداء الايجابي المرتفع، **الفئة الثالثة:** هم من يقعون تحـــت خط الجودة الأدنى، وهي فئة تحتاج إلى من يقدم لها المساعدة والمشورة التـــي تكفـــل تحسين أدائهم.

- أن يحرص القائد على التواصل مع العاملين من خلال عقد مقابلات مع كـل موظـف وذلك لتنمية التفاهم المشترك بينهما.

- على القائد أن يستخدم البيانات لتحسين النظام ككل.

ثم خلص الباحثان إلى الفروق بين النمط الإداري الذي ينصب على العملية والنمط الـذي ينصب على الأداء كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (1)

الفروق بين النمط الإداري الذي ينصب على العملية والنمط الذي ينصب على الأداء

النمط الإداري الذي ينصب على العملية	النمط الإداري الذي ينصب على الأداء
إدارة العمليات	إدارة الأفراد
يركز على تباين العمليات	يركز على تباين الأفراد
يهتم بتحسين العمليات	يهتم بتحفيز الأفراد
تقويم العمليات	تقويم الأفراد
الاستعانة بعلم الإحصاء	الاستعانة بالجنس
أهداف طويلة المدى	أهداف قصيرة المدى
ينصب على العمليات ككل	ينصب على الأهداف الكمية
يركز على الجودة	يركز على الكلفة
معايير مرنة	معايير دقيقة
الزملاء هم العملاء	المديرون هم العملاء
الإدارة مسؤولة عن الجودة	الأفراد مسؤولون عن الجودة
النظر إلى الأفراد على أنهم استثمار له منافع	النظر إلى الأفراد على أنه من اليسير استبدالهم
النظر إلى النقابات العمالية كشركاء	النظر إلى النقابات العمالية كخصوم

وتعكس هذه النقاط جوهر فلسفة **ديمنج** وذلك في الاعتقاد بأن الموظف أو العامل يرغب في الأداء الجيد، وفي الاعتقاد بالحاجة لتحويل التأثير والسلطان في صنع القرار من غرفة أو غرف الإدارة إلى مواقع الإنتاج والأداء. وأضاف **عبدالسيد** أنه وفقاً لهذه الفلسفة يتعين أن يتعلم العاملون الإحصاء ليكونوا قادرين على إعداد خرائط السيطرة على الجودة، والمحافظة على تحسين مستمر للجودة. وأن يتلقى كل العاملين من أعلى مستوى وحتى أدنى مستوى تدريباً على مفاهيم السيطرة على الجودة والإحصاء. ليس هذا فقط بل إن كل فرد مدعو لأن يدرس الأداء التنظيمي لمؤسسته، وأن يقترح سبلاً لتحسينه. وهكذا فإن العاملين لا يؤدون عملهم فقط، بل يساعدون أيضاً في تحسين النظام (عبدالسيد، 2009).

وبدأت منظمات الغرب في تطبيق مدخل **ديمنج** في المنظمات الصناعية والخدمية حتى لقد طبقتها بلدية مدينة ماديسون (Madison) الأمريكية، فعيَّنتْ مستشاراً لتحسين جودة خدماتها. وباتباع ذلك المدخل المتكامل أمكنها أن تخفض تكلفة عملياتها وتحسن جودة خدماتها. فقلَّتْ حوادث وإصابات العمل وقلت ساعات العمل الضائعة، وتحسنت كفاءة شراء مستلزمات جهاز المدينة واستخدامها. وانخفضت تكلفتا الشراء والتخزين. وليس هذا فقط، بل تحسنت معنويات العاملين وانخفضت معدلات غيابهم (بيوشامب، 2002).

وتأسيساً على ما جاء في مبادئ **ديمنج** (Deming) الأربعة عشر –سالفة الذكر- بالإمكان تركيز نقاطه تلك وربطها بثلاثة أبعاد فلسفية للجودة هي (ماهوني وثور، 2000):

- **البعد الأول: هدف الولاء أو الثبات (Constancy or Fealty Objective):**

يعتقد **ديمنج** بأن أية منظمة يصعب أن تساهم في برامج التحسينات ما لم تكن هناك علاقة جيدة تعتمدها الإدارة العليا للمنظمة مع الموردين، وما لم يكن هناك تغيير لأسلوبها في العمل وفق

ذلك، وهذا ما باشرته أغلب المنظمات في اليابان، حيث أقامت علاقات متينة وقوية مع مـوردیهم، مما أدى بالتالي إلى تطوير علاقات متبادلة.

- **البعد الثاني: التحسين المستمر(Continual Improvement):**

عندما دعا **ديمـنج** الإدارات العليا للمنظمات لتبني فلسفة جديدة فإن هذا يعنـي أن علـيهم إجراء التحسينات المستمرة وليس قبول معدلات الخطأ القائمة فقط، بل تحديد المسببات التي ميزها **ديمنج** باستخدام **الأساليب الإحصائية**، وهي نوعان:

- **المسببات العامة:**

وهي التي تظهر في الكثير من العمليات داخل المنظمة بسبب ضعف الموارد المـستخدمة في إنتاج المنتج.

- **المسببات الخاصة:**

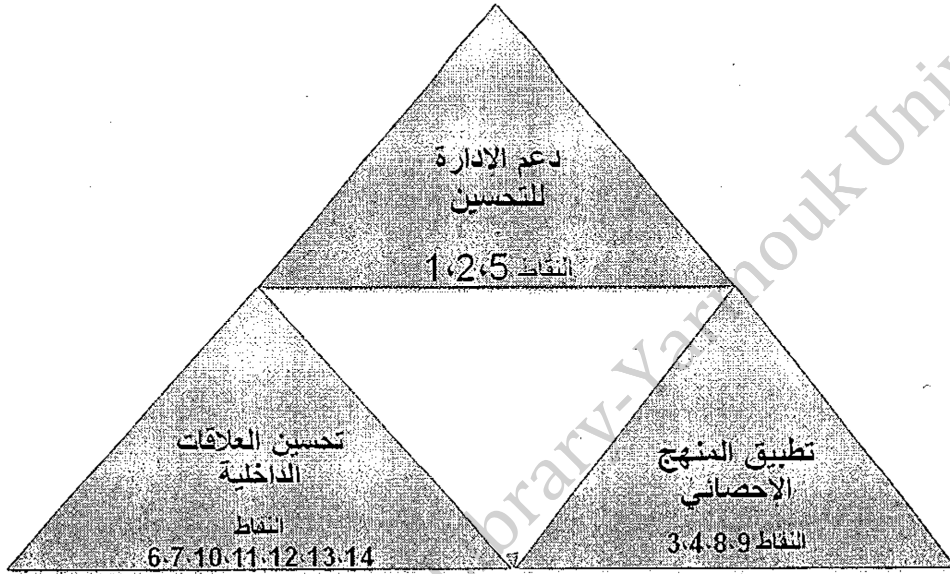
والتي ترجع إلى حالة معينة، كضعف التدريب لأداء وظيفة مهنية أو توريد مواد رديئـة الجودة.

إن مثل هذه المسببات من المستطاع أن يتم تصحيحها داخل أقسام المنظمة من تدخل الإدارة العليا للمنظمة.

- **البعد الثالث: التنسيق بين الوظائف(Cooperation Between Functions):**

يؤكد **ديمنج** في مبادئه على أن خطوة الأولى لتحقيق التنسيق بين وظائف أقسام المنظمة هو أن يعرف كل عامل من العاملين ما هو العمل المطلوب منه أداؤه، وما هي درجة اعتمادية عملـه على الوظائف الأخرى، وما يحتاج إليه لتنفيذ عمله.

لقد وضع **ديمنج** نقاطه الأربعة عشر بشكل مثلث أطلق عليه اسم مثلث **ديمنج** (Deming Triangle) يرسم بالتوازي تطبيق أبعاده الفلسفية في تحسين الجودة والإنتاجية. انظر الشكل رقم (3).



شكل رقم (7) مثلث **ديمنج** (ماهوني وثور، 2000).

❖ **المحور الثاني: الأمراض السبعة المميتة** (Deming, 2000a):

انطلاقاً من مبادئه السابقة، وأيضاً من خلال قربه من مراكز الصناعة الأمريكية ومعرفته العميقة بواقع المنشآت الأمريكية أدرك **ديمنج** أن هناك سبعة أمراض مميتة لا يمكن معها أن تنجح المنشآت في مهمتها نحو التحسين في الجودة، وهذه الأمراض هي:

- الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لتدعم الهدف في تحسين الجودة.
- التأكيد على الأرباح قصيرة الأجل والفائدة التي يحصل عليها المساهم.
- عجز الإدارة نتيجة التنقل المستمر بين الوظائف.

- استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية.
- اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات والأحكام.
- تكاليف العناية الصحية الكبيرة.
- الأعباء القانونية الزائدة.

❖ **المحور الثالث: المعوقات الستة عشر**(Deming, 2000a):

1- الأمل بالحلول الفورية.

2- الحلول الافتراضية.

3- البحث عن الأمثلة للمشاكل.

4- التعليم الخاطئ بالمدارس.

5- التعليم السيئ للطرق الإحصائية.

6- الانطلاقات الفاشلة.

7- استخدام المعايير العسكرية بالمصانع.

8- الاستخدام السيئ للحاسوب الآلي.

9- نقص النماذج.

10- الافتراض بضرورة فقط مطابقة المواصفات.

11- مغالطة مبدأ صفر عيب.

12- الحاجة لتوافر الجهود وتظافر.

13- عدم دعم الإدارة العليا.

14- العمل الانفرادي.

15- النظر للربح القصير.

16- عدم تطبيق نظرية تحسين الجودة.

وستناول الباحث أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والحديث عنها في آخر هذا الجزء من الدراسة لما له من علاقة مباشرة بموضوع البحث وحدوده.

❖ **المحور الرابع: المناخ الجيد** (Deming, 2000a):

إن المناخ الجيد كما أوردت البلاع (2007) هو الذي يكون فيه العمال والإدارة يجمعهم التفاهم، وعدم الخوف من أن التحسين الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية قد يجعل الإدارة تستغني عنهم، فإن المنشأة عليها أن ترعى عمالها، وتوفر لهم المناخ المناسب للإبداع، وتغرس في ثقافتهم أن الجودة إن كان لها في المنشأة وجود فبأيديهم واستمرارها يكون بهم، وأضاف **الشرقاوي** أنه لابد من توفر الأدوات المساعدة للقيام بالجودة من هدوء واستقرار ونظم اتصالات فعال بين إدارات المنشاة المختلفة (الشرقاوي، 2002).

❖ **المحور الخامس: نظام المعرفة العميق** (Deming, 2000a):

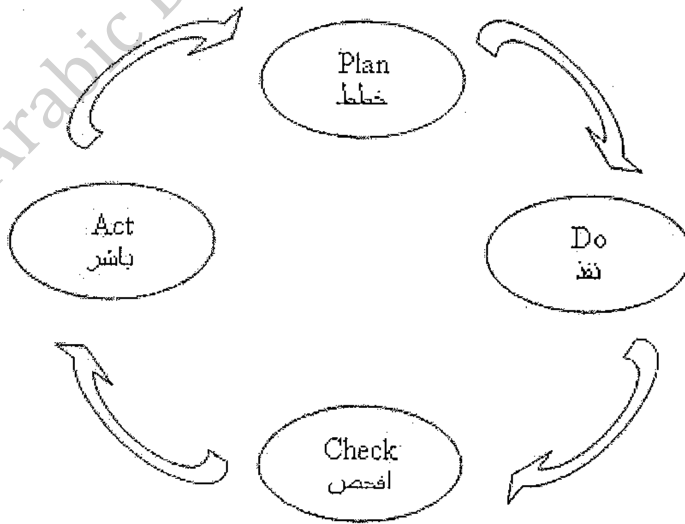
حيث يرى **ديمنج** أن المنشأة التي تطمح إلى أن تتبنى فكر الجودة وبالتالي تحسين الإنتاج لابد أن يتوفر لديها نظاماً معرفياً عميقاً تعتمد عليه بحيث تكون جميع القرارات في إدارة الجودة مبنية على المعرفة المستقاة من البيانات والدراسات والإحصاءات، كما يرى **ديمنج** (2000b) أن

المنشأة التي تتبنى فكر الجودة .لابد لها من أن تتبنى نظرية علم النفس والذي يهـدف إلـى تفهـم سلوكيات العاملين ورغباتهم بهدف الوصول إلى إرضاء العامل من أجل عطاء أحسن.

- **المحور السادس: عجلة ديمنج (The PDCA Cycle):**

تشمل عجلة **ديمنج** المبينة بالشكل رقم (8) على أربعة نشاطات يتم القيام بها بشكل دوري دون أي توقف بحيث ترتبط بين المنتج أو الخدمة وبين حاجة المستهلك في ضوء الموارد المتاحـة للمنظمة، وهذه النشاطات هي (Deming, 2000a):

- **خطط (Plan)** للتحسين أو لمعالجة المشكلة.
- **نفذ (Do)** الخطة على نطاق ضيق للتجربة.
- **افحص(Check)** فعالية التطبيق في النطاق الضيق.
- **باشر (Act)** العمل وفق الخطة. **انظر الشكل رقم (8).**



شكل (8) عجلة **ديمنج** (Deming, 2000a).

وذكر **ميترا** أن عجلة **ديمنج** تعتبر من أهم الأسس التي قامت عليها فلسفة **ديمنج** (Deming) ليتم تبنى نظام الجودة في أي منشأة ويطلق عليها أيضاً (دورة التعليم والتحسين)، وهي ترتكز على النشاطات الأربعة السابقة، حيث يرى **ديمنج** أن المنشأة التي ترغب في التحسين لابد لها من تتبع هذه الدورة، ثم تعيدها من جديد من الخطوة الأولى بعد المعرفة الجديدة، وتتحرك إلى الأمام (Mitra, 2007).

وأشار **درباس** أنه إذا ما أردنا تطويع مبادئ **ديمنج** للاستفادة منها في ميدان التربية، فيجب أولا إيضاح مصطلحاتها وتحديد ما يقابلها في المجال التربوي، ومن هذه المصطلحات:

1- الإدارة (Management): وتمثلها الإدارة العليا من مديري جامعات، ووكلاء الشؤون الجامعية بمختلف تخصصاتها ومجالاتها.

2- القادة (Leaders): ويمثلها عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام ومدراء الإدارات، فهم قادة في كلياتهم وأقسامهم وإداراتهم، ويتولون قيادة وإدارة منسوبي الكليات بشكل مباشر.

3- الموظفون (Employees): منسوبوا الجامعة من أعضاء هيئة تدريس ومن في حكمهم من معيدين ومحاضرين في الشق الأكاديمي وبقية موظفيها في الشق الإداري.

4- الزبائن (Customers): الطلاب وأولياء الأمور من الآباء والأمهات. والمجتمع ككل.

5- مجلس الإدارة (Administrative Board): هم واضعو السياسة التعليمية والأكاديمية (درباس، 1994).

الاتفاق بين رواد الجودة:

وجد الباحث أنه من الأهمية بمكان بعد هذا العرض أن يورد أبرز نقاط الاتفـاق وكـذلك الاختلاف – كما سيأتي– بين وجهات نظر رواد الجودة وعلمائها، حيث أنه يكاد يكون هناك إجماع كبير بينهم حول المبادئ الأساسية لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة (TQM)، فمن الواضح أن معظمها تتمحور حول النقاط التالية (الطائي والعبادي، 2008):

- الدور الذي تقوم به القيادة.
- ضرورة التركيز على العميل !! بتلبية احتياجاته وتوقعاته.
- توسيع مشاركة الموظف والتعاون بين الأفراد بدلا من المنافسة.
- التحسين المستمر للعمليات.
- اشتراك جميع الأفراد في دورات أو فرق تحسين العمليات.

وأضاف **العزاوي** أن من جملة نقاط الاتفاق بين رواد الجودة ما يلي:

- استعمال الحقائق والبيانات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات.
- التركيز على العمليات والنشاطات بدلا من النتائج.
- استعمال الأساليب الإحصائية الأساسية لقياس الجودة.
- العلاقة مع الموردون على أساس الجودة وليس على أساس السعر(العزاوي، 2005).

الاختلاف بين رواد الجودة:

إن فلسفة رواد الجودة حول مفاهيم نظم الجودة تتشابه إلى حد كبير، حيث إنهم لا يختلفون عموماً في الأهداف النهائية. وعلى الرغم من ذلك يبقي هنالك اختلاف في وجهات النظر حول المكونات المناسبة لإدارة الجودة الشاملة (TQM) والترابط بين تلك المكونات (الطائي والعبادي، 2008).

وأضاف **جمعة** أنه يوجد بين رواد الجودة خلاف في الخطوات التفصيلية للتنفيذ. ولكن تبقي الأهداف في مجملها متفق عليها (جمعة، 2005).

إدارة الجودة الشاملة من الصناعة إلى التعليم

عرف نظام إدارة الجودة الشاملة أول ما عرف كنظام إداري في مجال الصناعة كما هو متعارف عليه، بل إن البعض من المشككين يرفض المناداة بتطبيق مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم، ويعتبر ذلك أمراً غير منطقي، إلا أن الملاحظ أن المؤسسات التعليمية باتت تنادي بذلك وتتنافس فيه وتؤكد على الالتزام به.

وفي هذا الصدد أورد كل من Motwani & Kumar (1997) بعض الشكوك التي تناولتها الأدبيات حول هذا الموضوع وهي كالتالي:

- هناك دوامة من الجدل حول منشأ إدارة الجودة الشاملة، فكثير من تطبيقاتها في قطاع الصناعة.
- وجود بعض الشكوك حول جدية فوائدالجودة الشاملة وفعاليتها، فإدارة الجودة الشاملة وإن كانت تهتم بتحسين العلميات إلا أنها لا تتمكن من إجراء تغييرات جذرية.
- أن الغالبية العظمى من المؤسسات في مجال تعليم لديها مناعة ضد التغيير، والبقية تتصف بضعف القابلية لمبدأ التغيير.

• أن أعضاء هيئة التدريس لديهم تخوف من افتقاد خصوصيتهم واستقلالهم لتداعيات تأكيد إدارة الجودة على أهمية العمل الجماعي.

كما أنه في إطار الجدل الدائر حول منشأ إدارة الجودة الشاملة ومجال تطبيقاتها في العمليات الصناعية فقد تطرقت كثير من الأدبيات إلى قضية الفروق الجوهرية بين قطاع التعليم وقطاع الصناعة الذي نشأت فيه إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم ما تناولته هذه الأدبيات (الأهداف) إذ تُعد الربحية مؤشرا لقياس الفاعلية للمنظمة الصناعية، والكشف عن مدى تحقق الأهداف فيها، بينما تتصف أهداف التعليم بشيء من التعقيد، فهدف كل مؤسسة في هذا مجال التعليم يتمثل في تقديم الفرص المناسبة لتنمية الطلاب في المعارف والاتجاهات والسلوك والقيم (Wadsworth, 2001). وبالرغم من ذلك تظل الأهداف والرؤى الإدارية في المنظمات سواء التعليمية أو الصناعية متشابهة إلى حد كبير وإن اختلفت أهداف تلك المنظمات، وفي ذات الشأن يرى Stensaasen (1995) أنه على الرغم من اختلاف التعليم عن الصناعة إلا أن بعض العمليات الأساسية بينهما متشابهة، وهو ما ذهب إليه كل من (weller) وزميله (Hartley) قابلية إثارة الجودة الشاملة للتطبيق في أي منظمة بغض النظر عن كونها ربحية أو حكومية أو تعليمية (weller & Hartley, 1994).

ومن جهة أخرى ذكر **الجضعي** (2004) أن العديد من الأدبيات أشارت إلى كثير من الشواهد على نجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم، منها:

1- أن تحقيق اليابان - التي لا تملك الثروات الطبيعية والمصادر النفطية – قد حققت تفوقاً اقتصادياً يفوق نجاح تلك الدول التي تملك تلك المصادر والثروات، حيث يُرجِع

المتخصصون هذا الإنجاز والنجاح إلى نظام التعليم في اليابان الذي يعد من أوائل الـنظم التعليمية التي طبقت نظرية ديمينج (Deming Theory).

2- الإقبال المتزايد من قبل المؤسسات التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي كثير من أصقاع العالم على تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة كأداة لإعادة النظر فـي العمليـات، وطبيعة تفاعل الأفراد، ورسم الغايات، ووضع الرؤى والاستراتيجيات بعيدة المدى.

3- الترابط الوثيق بين سمات المدارس الناجحة ومبادئ إدارة الجـودة الـشاملة (الجـضعي، 2005).

وفي المملكة العربية السعودية ممثلة في وزارة التعليم العالي تم إنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والاعتمـاد الأكـاديمي (National Commission for Academic Accreditation Assessment) بناءً على الموافقة السامية الكريمة رقم (7/ب/6024) بتاريخ (1424/2/9) علـى قرار مجلس التعليم العالي في جلسته الثامنة والعشرين المنعقدة بتاريخ 1424/1/15هـ. حيـث تتمتع هذه الهيئة بالاستقلال الإداري والمالي تحت إشراف مجلس التعليم العـالي، وهـي الـسلطة المسؤولة عن شؤون الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي، بهدف الارتقاء بجودة التعلـيم العالي الخاص والحكومي، وضمان الوضوح والشفافية، وتوفير معايير مقننة لـلأداء الأكـاديمي، وتلتزم هذه الهيئة برؤية ورسالة تتركزان في أن تكون الهيئة إحدى الهيئات الرائدة والمتميزة محلياً وعالمياً في مجال التقويم والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي كرؤية، وأن تساهم هذه الهيئة في ضبط جودة التعليم العالي لضمان كفاءة مخرجاته لمقابلة متطلبـات سـوق العمـل كرسـالة (NCAAA, 2010).

ولقد ذكر **الخطيب** (2006) أن مبادئ **ديمنج** قد تم تطبيقها في مجال **التعليم؛ بل إنها تعد** أكثر المبادئ تطبيقاً في القطاع التربوي الأمريكي. ويضيف الخطيب أن القراءة المتأنية لتلك المبادئ تبئنا بإمكانية تطبيقها في مجال التعليم، وإن ما يعزز ثقتنا في ذلك هو نجاح العديد من المناطق التعليمية والمدارس والجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية في النهوض بالنظام التربوي برمته بعد تطبيق تلك المبادئ.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

يوجد العديد من المبادئ الهامة التي يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي والتي تتدرج فيها مباداء **ديمنج** (Deming principles) ضمناً، وفي هذا الصدد أورد بدح (2003) مجموعة من المبادئ الضرورية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال كما يلي:

- وعي جميع العاملين بمستوياتهم المختلفة بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
- وجود أهداف محددة وواضحة وضعت بمشاركة جميع العاملين وتحقق طموحات جميع الأطراف من طلبة وعاملين (أكاديميين واداريين) وعملاء.
- أن يكون هناك قيادة إدارية فعالة تعمل على ترسيخ ثقافة ومناخ تنظيمي يتناسب وإدارة الجودة.
- حرص الإدارة الجامعية على تنمية ثقافة الجودة وتنفيذ أسسها.
- التركيز على تصحيح العمليات والعمل على منع حدوث الخطأ وعدم الوقوف عند كشفه فقط.

- احترام العاملين وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم ومراعاة حقوقهم انسجاما مع ما تنص عليه الأنظمة والتعليمات والقرارات الصادرة.
- العرض الأمين للمعلومات والبيانات المتعلقة بمجالات العمل الجامعة.
- استخدام مدخل المشكلة في تنفيذ الجودة، والتغلب على المعيقات على اعتبار انه المدخل الملائم لتحسين الجودة.

كما أضاف **فواز** (2005) مجموعة أخرى من المبادئ في هذا الصدد؛ منها ما يلي:

- تصميم برامج تعليمية ومناهج دراسية واختيار الأساليب التعليمية المناسبة في ضوء احتياجات سوق العمل وحاجة العملاء من حيث الأعداد المطلوبة والمواصفات المتوقعة.
- التكامل بين البرامج التعليمية في الأقسام المختلفة.
- تبني استراتيجيات وطرق جديدة لتنفيذ الأعمال في الجامعة وبشك كلي.
- الاستخدام الأمثل لنظم وتكنولوجيا المعلومات وإيجاد قواعد بيانات متكاملة تضمن السرعة والدقة وسهولة استرجاع المعلومة.
- الانفتاح على البيئة الخارجية المحيطة بها.

وأورد **هلال** (2000) كذلك بعض المبادئ كان من أبرزها:

- التدريب والتعليم المستمر والمتواصل للعاملين على برامج إدارة الجودة الشاملة والمستجدات التي تربط بها وبتحسين العمل، من خلال التدريب وحضور وعقد الندوات وورش العمل واللقاءات والمؤتمرات.

- التركيز على العمل بروح الفريق بحيث يكون التعاون والترابط والتنسيق الجماعي بين جميع الدوائر والكليات في الجامعة وان يكون سمة من سماتها.
- تقليل التكلفة بقدر الإمكان وإدراك أهمية الوقت.

ومن جملة المبادئ التي ودرت في بعض الأدبيات ما يلي:

- الاعتماد على الرقابة الذاتية وتنميتها من خلال الثقة بالموظف بدلا من الرقابة الخارجية وتخليصهم من الخوف الذي يعمل على إحباط الموظف وبالتالي يقلل من التجديد والمبادرة والابتكار والإنتاج بالشكل الصحيح وبكفاية وفاعلية (الجويبر، 2008).
- أن يكون هناك كتيب إرشادي بالتعليمات الدالة على كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة موضحا فيه كل ما يتعلق بها(الخولي، 2006).

مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

يشهد القطاع التعليمي العالي تنافساً بين الجامعات على المستولى الوطني (الحكومية والخاصة) والدولي (الجامعات من خارج الوطن) وهي في ازدياد مستمر خصوصاً في ظل الإقبال المتزايد على التعليم العالي، وقد أورد **النجار**(2000) بعضاً من أبرز المبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

- ضعف الطلب على خريجي الجامعات الوطنية في الأسواق العالمية.
- تدهور وضعف بعض خريجي الجامعات الوطنية في مجالات متعددة.
- نقص مساهمة الشركات الوطنية في الأسواق العالمية بسبب الضعف في الموارد البشرية والمتمثلة بخريجي الجامعات الوطنية.

- تزايد نسب البطالة بين خريجي الجامعات الوطنية، وبالتالي زيادة الأعداد المعروضة من الخريجين على الطلب عليهم من خريجي كليات الهندسة والزراعة والإدارة والاقتصاد والحقوق والآداب وغيرها.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لعل حداثة المناداة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات وخاصة العامة منها إضافة إلى الثقافة السائدة سواء التنظيمية أو المجتمعية خلقت نوعاً من المقاومة لفكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مثل تلك المؤسسات (أحمد، 2007b)، وقد أورد كل من الزيادات وشاكر (2007) أن من أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة والمتخصصة في هذا المجال.
- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية وحتى الغنية منها.
- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم للتدريب.
- إتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة والمركزية الشديدة وعدم تفويض صلاحياتهم.
- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو التخوف من تأثيرات التغيير أو غير ذلك من الأسباب.
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.

- عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل الواحد أو بين فرق العمل ببعضها.

وقد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة في حين تفشل أخرى، بالرغم من أن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة، ولكن يرجع السبب الرئيسي لفشل بعض تلك المؤسسات إلى عملية التطبيق نفسها، وقد لا يكون نجاح المؤسسات الأخرى في اختيار أفضل البرامج لإدارة الجودة الشاملة، بل قد يكون في تبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة وأفرادها، وفي مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج وأهدافه ومتطلباته، وهو ماذهب إليه **مارتينيتش** حيث أورد أن من بين الأسباب المؤدية لفشل بعض تلك المؤسسات وجود بعض المعيقات وذكر منها (Martinich, 1997):

1- التركيز على جزء معين في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.

2- توقع نتائج فورية واستعجال الأثر لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

3- التغيير المستمر في القيادات الإدارية وعدم منحهم الفرصة ليجنوا ثمرات ما أحدثوا من تغييرات تحتاج إلى مزيد من الوقت والثبات.

كما أشار محمد (2007) إلى أن من أهم المعوقات التي تتعرض تطبيق الجودة الشاملة في كليات المعلمين السعودية وعلى النحو الآتي:

1- ضعف القيادة الإدارية العليا.

2- تركيز القيادة على الجانب الإعلامي.

3- رغبة القيادة في المحافظة على مكتسبات الإدارة التقليدية.

4- عدم رغبة القيادة في تطبيق الجودة نفسها.

5- نزعة القيادة في التعامل مع الجودة كأسلوب آخر للرقابة والمتابعة.

6- تدني حماس القيادة بعد التطبيق.

7- رغبة القيادة في الحلول السريعة.

8- وجود أولويات أخرى لدى القيادة.

10 - التركيز على النتائج الكمية.

11 - استعجال النتائج.

أدوات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

إدارة الجودة الشاملة شأنها شأن كل منهج ومسلك؛ فإذا كان الباب مسلكاً لدخول المكان فإدارة الجودة الشاملة مسلك لتحقيق التميز، وإذا كان المفتاح أداة فتح الباب؛ فللإدارة الجودة الشاملة أدوات تجعلها متاحة وممكنة. وقد أورد سعد (2004) بعض أدوات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تتمثل فيما يلي:

- التدريب والاعتماد في التعليم العالي.
- التركيز على خدمة المجتمع.
- التخطيط والتوجيه.
- وجود حلقات الجودة وروح الفريق.

- الحوافز والمكافآت.
- التجديد والتحسين المستمر.
- الاعتراف بالأداء الفعال.
- المقارنات التجديدية.
- إدارة العمليات والتحسينات.
- تطبيق التفكير المنتظم.
- التقييم الذاتي.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- القيادة والديمقراطية.
- نظام الاتصالات.
- التعاون بين القيادات والكليات.
- قياس الجودة بشكل مستمر.
- الرؤى الثاقبة.
- التكامل.
- المنافسة بين الأقران.
- توكيد الجودة الشاملة.

خطوات تحقيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

هناك جملة من الخطوات التي من شأنها أن تساعد في تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الراغبة في انتهاج هذا المسلك ومن أبرز تلك الخطوات ما يلي (الخطيب والخطيب، 2006):

1- التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

الإيمان بفلسفة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا، وأن تكون قادرة على إرشاد وتوجيه جميع الإدارات الدنيا والعاملين في المؤسسة لتطبيق هذا النظام.

2- إنشاء مجلس الجودة:

ومن أبرز صفات هذا المجلس أن يتسم بتمثيل كل المستويات التربوية الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، وأن يساعد في تشجيع التعاون بين أعضاء المجلس، وأن يسعى إلى تحديد أي عوائق محتملة واقتراح الحلول الكفيلة بإزالة تلك العوائق.

3- إقامة قاعدة معلوماتية:

على المجلس أن يقوم بعلمية اتصالات لنشر معلوماته، كما عليه أن يكلف احد الأعضاء بهذا العمل، ويجب أن يطمئن الموظفون أنهم سيحصلون على المعلومات الطبيعية في الوقت المناسب. كما يجب أن تتنوع عمليات الاتصال وأن تستمر وتزداد بعد تحقيق النجاح.

4- تقويم ثقافة المؤسسة:

لا بد من التقويم الصادق لثقافة المؤسسة، على أن يكون من قبل خبير ملم بإدارة الجـودة الشاملة إلماماً شاملاً، وأن يكون التقويم موضوعيا وأن يحدد بدقة كيف تـؤثر هـذه الثقافـة فـي المؤسسة.

5- الدراسة الوافية للمحيط الخارجي للمؤسسة:

وذلك من ناحية الأوضاع التعليمة السائدة والقوانين المتعلقة بعملها وهي ضـرورية لتلـك الغاية.

6- ورش عمل لزيادة الوعي بإدارة الجودة الشاملة:

ويتطلب ذلك المشاركة الفعالة من قبل أصحاب المصلحة، وعمل ورش عمل للعاملين بشكل غير رسمي معتمدة على المنافسة، ويمكن أن يكون ذلك بالإجابة عن كل الأسئلة الخاصـة بـإدارة الجودة الشاملة، وبإنشاء مكتبة خاصة واستخدام ما فيها من كتب وأشرطة وانترنت ودراسة حالـة وغيرها.

7- اختيار الإداريين والأكاديميين المناسبين:

من رؤساء أقسام وعمداء تقع عليهم المسؤولية الإدارية والخدمات لأعضاء هيئة التدريس، وذلك بغرض تسهيل الإجراءات، وتقديم الخدمات، وتذليل العقبات، وتهيئة جوٍّ آمن.

8- تحقيق الأمن الوظيفي (وطرد الخوف)

وذلك بدوره يؤدي إلى تطوير الأداء وتحقيق الوعي، ويتحقق هذا الأمر من خلال وجـود أنظمة وتعليمات من الواجبات والحقوق، وكذلك تحديد معايير الترقية والمكافآت والتأمين الـصحي ليشعروا بالأمن والاستقرار الوظيفي.

9- معاملة المسؤلين كشركاء:

وهي تطوير العلاقة بين الممول والمؤسسة، ويعتمد الحكم على نجاحه وفشله على جـودة خدمته، ويجب التركيز على الجودة وتكاليف دورة بقاء الخدمة.

10- بناء فرق العمل:

وذلك إيماناً بأنه لا يمكن الوصول إلى تقديم خدمة تتصف بالإبداع والتميز إلا من خـلال العمل الجماعي.

11- التقويم:

وليس فقط التقويم النهائي وإصدار الحكم على نجاح وجودة التغير الذي تم انجازه، ولكـن يصاحب ذلك التقويم في كل مراحل العمل السابقة، سواء كان في التمهيد أم التنفيذ، بهدف الاستفادة من التقويم المستمر الرشيد في عمليات الإدارة.

كما يمكن كذلك تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من خلال عدد من الخطوات التي تتمثل فيما يلي كما أوردها بدح (2003):

- تحديد فلسفة لمؤسسات التعليم الجامعي بحيث تتناسب أهدافها و إدارة الجودة الشاملة.
- الفهم الحقيقي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وأهدافها للتخلص من الخوف الناجم عن التغيير.

- أن يكون هناك تدريب ذو فعالية على أنظمة الجودة الشاملة.
- الاعتماد على القيادات الكفؤة الفعالة على جميع المستويات الإدارية.
- مشاركة العاملين وإسهامهم في تحقيق النجاح في جميع مراحل عملية التطبيق.
- الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي للعملية التعليمية في هذه المؤسسات.
- اتباع سياسات واقعية في العلاقات الإدارية والقضاء على العوائق بين العاملين.
- العمل من خلال الفرق والجماعات في إنجاز الأعمال والابتعاد عن الفردية.
- الابتعاد عن تقييم الأداء التقليدي المعتمد على مقارنة العاملين بعضهم ببعض.
- تفعيل الموارد البشرية التي تعد العامل الهام في نجاح هذه المؤسسات في تحقيق الأهداف التي ترنو إليها.
- التركيز على الطالب الذي يعد المحور الأساسي للعملية التعليمية في المؤسسات الجامعية.

وقد أشار (محمد، 2007) إلى مجموعة من المراحل الهامة لتطبيق نظـام إدارة الجـودة الشاملة يمكن إجمال هذه المبادئ في الآتي:

- **المرحلة الأولى:** التقييم؛ ويتم في هذه المرحلة التعريف على الوضع القائم في المؤسسة من حيث الإمكانات المادية والبشرية والطريقة التي يطبق بها النظام الإداري ومدى العلاقة بين العاملين وتقييم عناصر العملية الإدارية.
- **المرحلة الثانية:** توضيح الأهداف؛ لكي تكون واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين في جميع مستويات المؤسسة، لأن وضوح الأهداف يوضح العلاقات ويسخر كل الطاقات دون

تناقشات عموما يتم في هذه المرحلة تطوير النظام من خلال تنفيذ خطة تطويرية شاملة بالتعاون مع العاملين " إجراءات" تعليمات، خطة".

- **المرحلة الثالثة:** إعداد البرامج والمواد التدريبية لمختلف المستويات الإدارية، وتدريب العاملين عليها، ووضع منهجية واضحة تعرف حاجة الكوادر البشرية للتدريب والتأهيل، وتدريب كل الكوادر لتقوم بأعمالها بشكل أمثل يحقق الكفاءة في الإنجاز وبالتالي الوصول إلى الهدف ويجب أن يستمر التدريب والتأهيل حسب الحاجة والمتطلبات.

- **المرحلة الرابعة:** التحفيز؛ إذ يجب أن يعرف العاملون وفي جميع المستويات أهمية العمل الناجح، وأثر ذلك على المؤسسة والتحفيز في شكليه (المادي) و (المعنوي) أمر أساسي في تطوير العمل، وبدونه فإن حركة العمل والتطوير تكون متباينة. وهو يعتبر أحد أسباب تفوق الأداء في كثير من المؤسسات.

- **المرحلة الخامسة:** العلاقات الإنسانية؛ فيجب أن تسود مثل هذه العلاقات بين الجميع في المؤسسة، لتكون الروح المعنوية مرتفعة، ويجب أن يبدأ بتأسيسها الإداريون في المستويات العليا فيما بينهم، ثم بينهم وبين العاملين حتى تكون وحدة العمل.

- **المرحلة السادسة:** المراجعة الداخلية، تهدف إلى التأكد من قيام جميع إدارات المؤسسة من تطبيق التعليمات والإجراءات للتحقق من تطبيق النظام وتفعيله ميدانيا.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

الإتقان صفة العمل المحبوب في السماء والأرض، وبالتالي يمكن القول بوفرة فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن ضمنها ما نادى به **ديمنج** من مبادئ تكفل التقانة وحسن العمـل. كما يمكن تلخيص الأهداف التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وما ينعكس على إثرها من فوائد ومزايا للمؤسسة الجامعية بما يلي كما أوردها غيث ويوسف (2005):

- تحسين رضا العملاء وزيادة ثقتهم.
- تحسين مركز الجامعة في الأسواق الوطنية والدولية.
- تحسين فرص الجامعة في المساهمة في أسواق العمل.
- تخفيض التكاليف وتقليل الفاقد والضياع.
- تنمية الموارد البشرية.
- زيادة فرص المساهمة في التنمية.
- المحافظة على إيجاد قيم أخلاقية والعمل على ترسيخها.
- تخفيض حدة النزاعات والتقليل من القلق والتوتر بين العاملين.

ويرى محمد (2007) أن من أبرز أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ما يلي:

- تطوير النظام الأكاديمي والإداري في الجامعات من خلال توصيف المسؤوليات لأعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين وكافة العاملين.
- الارتقاء بمستوى طلاب الجامعات الأكاديمي والاجتماعي والنفسي.
- تحسين كفاءة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
- تفعيل جو التفاهم بين جميع منسوبي الجامعات.

- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب تجاه عملية التعلم وأهدافه وإيجاد فرص تحويلهم كطرف فعال في العملية التعليمية التعلمية.

- السعي لزيادة التقدير المحلي والوطني للجامعات من خلال ما تقدمه للمجتمع، وكسب الاعتراف العالمي بها.

- استقصاء حاجة المستفيدين من مخرجات الجامعات، والسعي إلى تحقيق المطلوب "كما ونوعا" في المخرجات، واستخدام التغذية الراجعة لخريجيها.

كما ذكر كل من David و Stanley (2000) بعض الفوائد التي من الممكن أن تضيف للمؤسسات التعليمية الجامعية التي تطبق نهج إدارة الجودة الشاملة قيمة وتبوئها مكانة مرموقة بين الجامعات العالمية، وذلك من خلال وفائها بمتطلبات العملاء، والالتزام بضمان جودة الخدمات التعليمية، وتحسين صورة المؤسسة التعليمية لدى المتعاملين معها والمجتمع سواء المحلي أو الخارجي، من خلال انتهاجها نظام الجودة الشاملة، وضمان تطبيقه في تعاملاتها وخدماتها، إضافةً إلى أن ذلك النهج وتطبيق ذلك النظام يقلل من البيروقراطية الإدارية والإجراءات المتكررة كثيراً، ويساعد على تجسيد نظام شامل مدروس للجامعات مما ينعكس إيجاباً على طلبتها، كما يؤدي بدوره إلى خفض الهدر في مواردها وإمكانياتها.

كما أورد الشمري (2004) بعضاً من الفوائد التي يمكن أن تتحقق من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وهي على النحو الآتي:

1- ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.

2- الارتقاء بمستوى العاملين في المنظمة الإدارية وزيادة الكفاءة الإنتاجية لهم.

3- توفير جو التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين.

4- تطوير أساليب العمل والتي منها: العمل التعاوني وهو الأسلوب الذي يطور مهارات الأفراد ويحل المشاكل من خلال فرق العمل، ويشجع الأفراد على تحمل المسؤولية.

5- تمكين إدارة المؤسسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والوقائية لمنع حدوثها.

6- تطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة الاحترام والتقدير الداخلي والخارجي.

كما ويمكن القول بأن مبادئ **ديمنج** في الجودة الشاملة تتوافق مع قوانين الموارد البشرية بصفة عامة (العنزي، 2005).

مؤشرات نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

ومن المؤشرات الأكثر شيوعًا لنجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة – بما فيها مبادئ **ديَمنج** ضمناً– في المؤسسات التعليمية وخصوصاً الجامعية منها ما أورده **البيلاوي (2006)** كما يلي:

- دعم القادة في التعليم الجامعي على مختلف المستويات، العميد ورئيس الجامعة وحتى وزير التعليم العالي.
- قدرة عميد الكلية والوكلاء ورؤساء الأقسام على استيعاب مفاهيم الجودة ومستلزمات تحقيقها.
- توفر الصلاحيات اللازمة لعمادة الكلية، وممارستها لهذه الصلاحيات.
- اللامركزية المرشدة التي تدفع إلى العمل ولا تعيقه.
- وجود قنوات اتصال مستمرة وجيدة بين مختلف أطراف العملية التعليمية بالكلية إدارة وأساتذة وإداريين وطلاب.

- وجود آلية لتفعيل العلاقات بين الكلية والمجتمع الجامعي والكليات الأخرى والمجتمع المحلي المحيط بها.
- إحساس العاملين بالكلية بأنهم شركاء في اتخاذ القرار.
- توفير مناخ من الثقة والاحترام والعلاقات الإنسانية بين العاملين (أساتذة وإداريين وطلاب).
- حرص إدارة الكلية، عميدًا ووكلاء ومساعدين ورؤساء أقسام ووحدات على التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
- رسم خريطة للبحث العلمي تستثمر كفاءات الأساتذة وإمكانات الكلية (البيلاوي، 2006).

وأشار **خضير** (2009) إلى أن من أدل المؤشرات على نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

- تشجيع مختلف أشكال الإبداع سواء صدرت من الأساتذة أو الهيئة المساندة (معيدين، مدرسين مساعدين أو طلاباً).
- خلق روح الفريق بين الأساتذة سواء في العملية التدريسية أو البحثية وتنمية الإحساس بالعمل في أسرة واحدة.
- سيادة القيم والأخلاقيات الجامعية بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة وبينهم وبين الإداريين وبينهم وبين الطلاب.

وأضاف **خليل** مؤشرات أخرى كان من أبرزها ما يلي:

- مواكبة التكنولوجيا المتقدمة وتوظيف ما يتاح من إمكانياتها سواء في الإدارة أو في التدريس أو في البحث أو في خدمة المجتمع.

- وجود معايير دقيقة لتقييم أداء العاملين بالكلية، وتوعيتهم، وتنظيم اللقاءات المستمرة التي تضمن معرفة العاملين بهذه المعايير قبل تطبيقها والعمل بها.

- التحرر من الأساليب التقليدية للامتحانات الجامعية وتوظيف الأشكال الجديدة منها والتنوع في أساليب التقويم من مقابلات مكتبية وبحوث وإحالات خاصة وتقويم مستمر (خليل، 2005).

وفي ذات الشأن أورد **الشبراوي** (2006) أيضاً بعض المؤشرات، ومن أهم ما ذكر من مؤشرات ما يلي:

- حث الأساتذة على إجراء تقويم ذاتي في نهاية كل عام ومناقشة هذا التقويم مع إدارة الكلية.

- استكشاف آراء المجتمع المحلي والخريجين والعمل على تطوير البرامج في ضوء الكفاءة الخارجية لمنتج الكلية.

- الشمولية في علاج المشكلات وتناولها بشكل جذري يكفل حلها عمقًا واتساعًا.

- تعزيز الإحساس لدى العاملين بالكلية بأن الجودة شعار مستمر وليس موضة ينتهي عصرها وتعود الكلية لارتداء ما تعودت عليه.

- الاستعداد لتقبل التطوير وما في إطاره من اتجاهات عالمية سواء في الإدارة أو التدريس وتطبيق المناسب منها في ضوء قيمنا العربية والإسلامية.

كما أشار **السلطي وإلياس** (2001) إلى أن من أبرز الأدلة على نجاح تطبيق آلية إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

- رسم هيكل تنظيمي فعال يتضمن تقسيمًا مرنًا لضمان الجودة الشاملة (Quality insurance).

- إقرار سياسة مكتوبة ومعلنة للتدريب المستمر وعقد الورش التي تزود الأفراد بالكفايات المطلوبة لتطبيق الجودة الشاملة.

ويرى الباحث أن من المناسب في ختام الحديث في هذا الصدد أن يورد ما أشار إليه عليمات (2004) أنه يوجد هناك محاور للجودة من المنظور الأكاديمي التربوي، وأن فهم هذه المحاور يعتبر بمثابة أولى الخطوات لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعلى رأسها مبادئ **ديمنج** (Deming Points)، وهذه المحاور هي:

1- جودة عضو هيئة التدريس:

من المعلوم أن عضو هيئة التدريس مناط به عدة أدوار من أبرزها التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ولا يوجد هناك خلاف حول دوره الهام الذي يقوم به في تحقيق أهداف الكلية التي يعمل بها، ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس، تأهيله العلمي، الأمر الذي يسهم حقًا في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع.

2- جودة الطالب:

يعتبر الطالب حجر الزاوية في العملية التعليمية التعلمية التي من أجلها أنشئت المؤسسات التعليمية، ويقصد بجودة الطالب مدى تأهيله في مراحل تعليمه علميًا وصحيًا وثقافيًا ونفسيًا، حتى يتمكن من استيعاب دقائق المعرفة، وتكتمل متطلبات تأهيله.

3- جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس:

ويقصد بجودة البرامج التعليمية شمولها وعمقها، ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العامة، وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة.

4- جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها:

للمباني الأثر الواضح في نجاح الأدوار التي يقوم بها الأفراد داخلها والعمليات التي تتم فيها وذلك من ناحية جاهزيتها وأهليتها لتلك الأدوار والعمليات، فالمبنى التعليمي وتجهيزاته محور هام من محاور العملية التعليمية، حيث يتم فيه التفاعل بين مجموع عناصره، وجودة المباني وتجهيزاتها أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم؛ لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية وجودتها.

5- جودة الإدارة التعليمية والتشريعات واللوائح:

إن تطبيق مباىء إدارة الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات التعليمية وخصوصاً الجامعية منها تتوقف إلى حد كبير على القائد، فإذا فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح، ويدخل في إطار جودة إدارة المؤسسة الجامعية جودة التخطيط الاستراتيجي، ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة، أما جودة التشريعات وللوائح التعليمية فلا بد أن تكون مرنة وواضحة ومحددة حتى تكون عونًا لإدارة المؤسسة التعليمية، كما يجب عليها أن تواكب كافة التغيرات والتحولات من حولها، لأن المؤسسة التعليمية توجد في عالم متغير تؤثر وتتأثر به.

6- جودة الكتاب التعليمي:

يقصد به جودة محتوياته والعمل على تحديثه باستمرار بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحديثة، بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراسته التوجيه السليم، ويخدم أبحاثه في جميع أنواع التعلم التي يمارسه الطالب الجامعي في العصر الحديث، كما يجب على المؤسسة الجامعية التي تعي بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة أن توفر الكتب التي تساعد الطالب في القيام بالنشاط التعليمي، والتي تساعدهم أيضاً على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية للطالب سواء في

الأنشطة البحثية أو الحياتية، الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب، ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث والاطلاع (التعلّم) مما يثري التحصيل والبحث العلمي لدى الطالب.

7- جودة الإنفاق التعليمي:

من المعلوم أن تمويل التعليم يعد مدخلا بالغ الأهمية في أي نظام تعليمي، فبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزًا عن أداء مهامه الأساسية، أما إذا توفرت له الموارد المالية الكافية، قلت مشكلاته، وصار من السهل حلها، ولاشك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيرًا تابعًا لقدر التمويل التعليمي في كل مجال من مجالات النشاط، ويعد توفر الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمرا له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها، وكذلك فإن سوء استخدام الأموال سيؤدي ضمنًا إلى تغيير خطط وبرامج التعليم، الأمر الذي يؤثر حتمًا على جودة التعليم والتي تحتاج غالبًا إلى تمويل دائم.

8- جودة تقييم الأداء التعليمي:

إن جودة التعليم تعني تحسين أداء كافة محاور الجودة فيه والتي تتكون فيها المنظومة التطبيقية، وكل ذلك يحتاج بالطبع إلى معايير لتقييم كل العناصر بشرط أن تكون واضحة ومحددة ويسهل استخدامها والقياس عليها، وهذا يتطلب بدوره تدريب كافة العاملين بالمنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة عليها، مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق تلك المعايير ومستويات الأداء.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

وفي هذا الجزء عرض لبعض الدراسات العربية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة ونموذج ديمنج في التعليم العالي في العالم العربي.

ففي دراسة حول مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة في مصر قامت بها عبدالنبي (1996)، بعنوان: "التوسع في الفرص التعليمية وجودة التعليم الجامعي في مصر واليابان – دراسة مقارنة" هدفت منها الباحثة إلى التعرف على التجربة اليابانية في جودة التعليم الجامعي المبنية على فلسفة **ديمنج** (Dening Philosophy) في إدارة الجودة الشاملة، ومدى نجاحها في تحقيق التوسع في الفرص التعليمية، ورفع كفاءة وجودة التعليم الجامعي للإفادة منها في إرشاد خطوات التجربة المصرية في هذا المجال، واستخدمت الباحثة الأسلوب المقارن الذي يعتمد على تحديد المشكلة وصياغة الفروض وتحديد المفاهيم والمؤشرات واختيار الحالة وجمع المادة العلمية واستخدامها وتفسير النتائج، وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج يتصل منها بالدراسة الحالية ما يلي: أن جودة التعليم الجامعي تؤثر في تحديد إمكانية المجتمع الاقتصادي والتنافس العالمي. وكذلك ارتباط جودة التعليم الجامعي بالسياسة التعليمية، والتوسع في الفرص التعليمية، ومدى كفاية مصادر التمويل لممارسة العملية التعليمية، وإجراء البحوث الخاصة بتحسين العملية التعليمية ومستويات أعضاء هيئة التدريس وغيرها.

كما قام الكيومي (2002) بدراسة بعنوان: تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها. هدفت إلى التعرف على تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية

في سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين والمعلمين فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من (44) قائداً إدارياً و(137) عضو هيئة تدريس للعام الدراسي الجامعي (2001/2002). وقد قام الباحث بتطوير استبانة ضمت (53) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: (التركيز على رسالة المؤسسة، صناعة اتخاذ القرار، اللامركزية الإدارية والاستقلالية، استخدام الطريقة العلمية، عمل الفريق، التدريب المستمر، التقويم المستمر).

وقد توصلت الدراسة أن وجهة نظر كل من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في سلطنة عمان قد جاءت نوع ما متطابقة في درجة إمكانية بعض المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة، وأن إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة (**عالية**) على كل مجالات الدراسة باستثناء مجال (استخدام الطريقة العلمية)، حيث جاءت بدرجة (**متوسطة**) من وجهة نظر كل من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس.

كما أجرى **الشنبري** (2002) في المملكة العربية السعودية دراسة مسحية بعنوان: مبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ(ديمنج) بين الأهمية وإمكانية التطبيق على الجامعات السعودية كما يرى أعضاء مجالس الجامعات. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة **لديمنج** (DEMING) في الجامعات السعودية، من خلال استطلاع آراء (192) عضواً من أعضاء مجالس الجامعات، إضافةً إلى التعرف على درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة **لديمنج** في الجامعات السعودية، وكذلك التعرف على درجة التوافق والاختلاف بين أراء أعضاء مجالس الجامعات نحو أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة **لديمنج** ومدى إمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، كما هدفت إلى تقديم نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب مبادئ **ديمنج** في الجامعات السعودية على ضوء نتائج الدراسة بما يتلاءم مع بيئتها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل المعلومات التي جمعها بواسطة الاستبانة التي قام

ببنائها لجمع المعلومات، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ارتفاع درجة تقدير مستوى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة **لديمنج** في الجامعات السعودية كما يرى أعضاء مجالس الجامعات، واتفاقهم على أهمية تطبيقها في الجامعات السعودية.

كما أوصت الدراسة بضرورة تطبيق مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية لتفهم الإدارة العليا في الجامعات السعودية، والعمل على تحسين بيئة العمل في تلك الجامعات، كما أوصت الدراسة بالاهتمام بالتنظيم الإداري في الجامعة وتدريب القيادات الإدارية، وأعضاء هيئة التدريس ، والعاملين في الجامعة على تطبيق مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة.

وقد قام الجضعي (2004) بدراسة بعنوان :" نظرية ديمنج في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية" هدف منها إلى: التعرف على أهمية تطبيقات نظرية **ديمنج** في التعليم العام الياباني والأمريكي، والتطبيقات المشتركة لنظرية **ديمنج** في التعليم العام الياباني والأمريكي، ومدى إمكانية العمل بها في مدارس التعليم العام لـ(البنين) بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (868) من خبراء من أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات سعودية بلغ عددهم (112) عضو، ومن (138) مشرفاً تربوياً، ومن (242) مدير مدرسة، و(376) معلماً.وأظهرت النتائج من خلال استجابات عينة الدراسة أن التطبيقات التربوية لنظرية **ديمنج** التي يمكن العمل بها في مدارس التعليم العام للبنين بالمملكة العربية السعودية تمثل مزيجاً من التطبيقات اليابانية والأمريكية والتطبيقات المشتركة، وبناءً عليه خلص الباحث إلى وضع نموذج مقترح كمرشد لتطبيق نظرية **ديمنج** في التعليم العام السعودي، وينطلق هذا النموذج من الأسس التالية: الأساس العقدي – الأساس النظري – الأساس التطبيقي – الأساس النظامي – الأساس الواقعي، وقد اعتبر هذا النموذج المقترح مدخلاً من مداخل التجديد التربوي الهادف إلى تطوير التعليم العام للبنين بالمملكة العربية السعودية.

وفي ذات الصدد أجرى الرويشد (2006) دراسة بعنوان " إمكانية تطبيق الجامعات الحكومية السعودية لإدارة الجودة الشاملة وفق معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة "، هدفت إلى معرفة مدى **إمكانية تطبيق** الجامعات الحكومية السعودية لإدارة الجودة الشاملة وفق معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، وقد تكونت عينة الدراسة من (633) موظفاً ما بين عضو هيئة تدريس وموظفاً إداريا في جامعتي الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في مدينة الرياض بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وقد أجابوا على استبانة كانت أداة الدراسة مكونة من (74) فقرة موزعة على ثمانية مجالات، وقد كان من أبرز نتائج دراسة الرويشد أن أعضاء هيئة التدريس جامعة الملك سعود وكذلك موظفيها الإداريين كانت تقديراتهم لدرجة إمكانية تطبيق الجامعات الحكومية السعودية لإدارة الجودة الشاملة وفق معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة مابين متوسطة ومتدنية، فيما كانت تقديرات نظرائهم في جامعة الإمام متوسطة.

كما قام الزقزوق (2008) بدراسة بعنوان: "تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى"، هدف الباحث من دراسته هذه إلى التعرف على درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ل**ديمنج** في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى، كما هدفت إلى التعرف على درجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة **لديمنج** في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى. إضافةً إلى تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة ل**ديمنج** في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر، ودرجة استخدامها في تلك البرامج والدورات بجامعة أم القرى تعزى إلى: الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، أو بلد التخرج.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الذين سبق لهم الاشتراك في البرامج التي تقـدمها كليـة خدمة المجتمع والتعليم المستمر، وقد استخدم الباحث استبانة من إعداده كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ**ديمنج** في البرامج والـدورات التـي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى الواردة في أداة هـذه الدراسـة كانـت **متوسطة**، وأن درجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ**ديمنج** في البرامج والـدورات التـي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى الواردة في أداة هذه الدراسة كانت **عالية**. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة استخدام ودرجة أهميـة توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة **لديمنج** في البرامج والدورات التي تقدمها كليـة خدمـة المجتمـع والتعليم المستمر تعزى للدرجة العلمية أو بلد التخرج. كما أوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة استخدام ودرجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة **لـديمنج** فـي البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر تعزى لسنوات الخبرة مـن (10) سنوات فأكثر.

كما أجرت المولد (2008) دراسة شبه تجريبية عنونت لها بـــ" أثر إستراتيجية تدريسية مقترحة قائمة على نموذج (ديمنج) للجودة الشاملة على التحصيل والأداء التدريسي لدى الطالبـات المعلمات في تخصص المواد الاجتماعية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثـر إسـتراتيجية تدريسية مقترحة قائمة على نموذج **ديمنج** (Deming) للجودة الشاملة على التحـصيل الدراسـي والأداء التدريسي للطالبات المعلمات في تخصص المواد الاجتماعية في كلية التربيـة بجامعـة أم القرى ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج شبه التجريبي، وتمثل مجتمع الدراسة فـي الطالبات اللاتي درسن مادة طرق تدريس المواد الاجتماعية والتزامن مع قيامهن بالتـدريس فـي مدارس التعليم العام بالمرحلتين المتوسطة والثانوية في مادة التربية العملية، وبلـغ عـددهن (91)

طالبة في مجموعتين تجريبية وأخرى ضابطة، وأظهرت النتائج تفوق المجموعة التجريبية على المجموعة الضابطة في متوسط درجات التحصيل الدراسي البعدي وفي الأداء التدريسي البعدي تفوقاً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05α=). وأوصت الباحثة بناءً على النتائج التي توصلت إليها في هذه الدراسة بعدة توصيات كان من أبرزها: ضرورة الاهتمام باستخدام استراتيجيات تدريس فاعلة في مواد الإعداد التخصصي (طرق تدريس) تعتمد على مفاهيم وأهداف الجودة الشاملة، ومن ثم تطبيقها في ميدان التربية والتعليم، وتدريب الطالبات المعلمات في كليات التربية على استخدام معايير الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التدريس.

كما أجرى الخزام (2009) دراسة بعوان: "درجة توظيف مبادئ ديمنج في الجودة الشاملة في إدارة الجامعات الأردنية ومشكلاتها والحلول المقترحة من وجهة نظر القادة الأكاديميين"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة توظيف مبادئ **ديمنج** في الجودة الشاملة في إدارة الجامعات الأردنية ومشكلاتها والحلول المقترحة من وجهة نظر القادة الأكاديميين. تكونت عينة الدراسة من (468) قائداً أكاديمياً تم اختيارهم عشوائياً من عشر جامعات أردنية خمس جامعات حكومية وخمس جامعات خاصة، كما قام الباحث بإجراء مقابلات مع (22) قائداً أكاديمياً من العينة، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث ببناء أداتي الدراسة وهما الاستبانة، والأداة الثانية (المقابلات المكتوبة) وكانت للتعرف على الحلول التي من وجهة نظر هؤلاء القادة من الممكن أن تساعد على حل المشكلات التي قد تعيق توظيف مبادئ ديمنغ في الجودة الشاملة في إدارة الجامعات الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة التوظيف كانت متوسطة على جميع مجالات الأداة باستثناء مجال المرافق الجامعية فجاءت **كبيرة**. وأشارت النتائج إلى جود فروق دالة إحصائياً في جانب التوظيف تعزى لأثر متغير الجنس لصالح الإناث. كما أسفرت نتائج الدراسة عن أن مجال المشكلات المتعلقة بالطلبة قد جاء بالمرتبة الأولى وبدرجة **كبيرة** بخلاف المشكلات المتعلقة بالإدارة الجامعية، والقادة الأكاديميين، حيث كانت المشكلات **متوسطة**، وأوضحت كذلك وجود فروق دالة

إحصائياً تعزى لأثر الجنس ، لصالح الذكور في جميع المجالات في جانب المـشكلات، وفـروق أخرى تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في جميع المجالات لصالح رئيس القسم.

كما أجرى البصير (2009) دراسةً بعنوان: "معوقات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية"، هدفت إلى الكشف عن معوقات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في مدينة الرياض من وجهة نظـر المديرين والوكلاء والمعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (4) مـدراء، و(6) وكـلاء، و(180) معلماً. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقد استخدم الاستبانة كأداة لدراسـته والتـي كانت موزعة على ثلاث محاور؛ هي: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية، ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية والمقترحات لتطبيق إدارة الجـودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية.

وقد توصل الباحث من خلال دراسته هذه إلى نتائجٍ كان من أبرزها: أن أفراد الدراسة غير موافقين بشدة على اثنين من واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العملية، وتتمثل في: يتم إشراك العاملين بالمعهد في اختيار المدير، وتوجد وحدة تدريب في المعهد لتحقيق الجودة. كما أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على وجود ثلاثة من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية، وتتمثل في: ضعف تدريب طلاب المعهد على ابحث والتدريب، وعدم مطابقة مبني المعهد الشروط الهندسية للمبنى الدراسي، وقلة البرامج التدريبية للعاملين في المعاهد العلميـة. وأن أفراد الدراسة موافقون على وجود ثلاثة عشر معوقاً من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فـي إدارة المعاهد العلمية وأبرزها تتمثل في: ضعف الصيانة الدورية لمبنى المعهد، وكثرة الحـصص الأسبوعية للمعلم ، وضعف علاقة المعهد بالمجتمع المحلي. كما أن أفراد الدراسة أيضاً موافقـون بشدة على مقترحات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية. كذلك أسفرت النتائج عن

أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على ثلاثة عشر من مقترحات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية، وأبرزها تتمثل في: استخدام وسائل تعليمية حديثة لتدريس الطلاب، وإيجاد وحـــدة مصادر التعلم في كل معهد ، وتفريغ مرشد طلابي متخصص لإرشاد وتوجيه الطلاب.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

وفي هذا الجزء عرض لبعض الدراسات غير العربية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة ونموذج ديمنج في التعليم العالي في أنحاء متفرقة من العالم.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية أجرى ولكوكس (Wilcox, 1992) دارسة بعنوان: "مفهوم إدارة الجودة الشاملة لادوارد ديمينج (Deming) في مجال التعليم بولاية تينيسي"، وهدفت إلى الكشف عن اتجاهات مديري التعليم عينة الدراسة بولاية تينيسي البالغ عددهم (24) مديراً، نحو تطبيق نموذج إدوارد ديمينج في مجال التعليم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي من خلال تصميم استبانة تكونت من (64) فقرة، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي: احتلت المبادئ التالية – من مبادئ **ديمنج** – أعلى النقاط أهمية: مساهمة الجميع في عملية التحويل، تبني فلسفة جديدة، وبرامج التدريب والتحسين المستمر. بينما احتلت المبادئ التالية أقل النقاط: إلغاء الشعارات البراقة، إلغاء تقييم التوريد على أساس السعر فقط، وإلغاء التفتيش النهائي.

فيما يتعلق بالامراض البشعة المميته التي ذكر **ديمنج**، جاء "ضعف وعدم كفاية الغايات والأهداف" في المترتبة الأولى. وقد أكد (51%) من مديري التعليم إلى أنهم يستخدمون بعض مفاهيم **ديمنج** في مدارس مقاطعاتهم، بينما اعترف (45%) أنهم لم يستخدموا أياً من تلك المفاهيم. كما أكد (21%) من مديري التعليم إلى أنهم يطبقون نموذج ديمينج في مقاطعاتهم، بينما توقع (76%) منهم إلى أنهم سيطبقون النموذج في حالة حصولهم على دعم ومساعدات تتعلق بالتدريب من قبل حكومة الولاية.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية أيضاً قام بيك (Beck, 1992) بدراسة بعنوان "تطبيق أسس الإدارة الصناعية في المؤسسات التعليمية: من خلال منهج ديمينج في الإدارة"، وقد سعت هذه

الدراسة إلى تحقيق ثلاثة أهداف هي: تحديد فترة تنفيذ وممارسة مبادئ ديمينج في المدارس بعد إنهاء بعض أعضائها برنامجا تدريبيا في هذا المجال صمم خصيصا لقطاع الصناعة والأعمال. إضافةً إلى التعرف على العوامل التي تدعم تنفيذ وممارسة مبادئ ديمينج، وكذلك العوامل التي تقيد التنفيذ والممارسة. وكذلك إثراء المعرفة فيما يتعلق بمتطلبات تحرير مبادئ ديمينج مما يضمن تكيفها مع ثقافة المؤسسة التعليمية.

وقد تكونت عينة الدراسة من (23) من منسوبي التعليم اجتازوا برنامجا تدريبيا يتعلق بمنهج ديمينج في إدارة الجودة الشاملة، وقد استعان الباحث بالمقابلة المقننة كأداة لدراسته، ومن النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي: فيما يتعلق بالهدف الأول، تبين أن نموذج ديمينج لم يتم تبنيه بالكامل من قبل جميع أفراد الدراسة، ولم توجد فروق في استجاباتهم ترجع إلى متغير الخدمة، بينما توجد فروق ترجع إلى متغير الوظيفية وكانت لصالح المديرين التنفيذيين ضد مديري المدارس. أما فيما يتعلق بالهدف الثاني، تبين أن العوامل الداعمة أو المقيدة تتمثل في الرؤساء التنفيذيين، والمجالس العليا، وحكومة الولاية، وبعض السياسيين والمسؤولين، وأمكن الباحث تصنيفها في أربعة أصناف هي مؤسسية، وشخصية، وسياسية، واقتصادية. وأما فيما يتعلق بالهدف الثالث؛ فتم تقديم محاولة لتحرير مبادئ **ديمينج** بما يكفل تكيفها مع البيئة المدرسية، وقد كانت استجابات عينة الدراسة نحوها ايجابية.

كما أجرت لونق (Long, 1994) دراسة تحليلية بعنوان: "لطبيعة الشمولية لنقاط ديمينج الأربع عشرة في المنظمات التي تبنت تطبيقها"، وقد سعت الباحثة من خلال دراستها تلك إلى الإجابة عن السؤال التالي: **هل التطبيق الشمولي لنقاط ديمينج يفوق التطبيق الجزئي لها من حيث** النتائج المتحققة ذات الصلة بالجودة؟ وقد اختارت الباحثة (ست) منظمات صغيرة ومتوسطة – لا يزيد عدد العاملين فيها عن (400) شخصاً– بطريقة عشوائية من قائمة المنظمات التي سبق لها أن

تبنت نظرية ديمينج، وتم جمع البيانات اللازمة من خلال أداتين؛ الأولى استبانه صممها ميكـــالوف (McCullough) تتضمن (50) عبارة تقيس مدى تبني المنظمة لنقاط ديمينج، وهـــذه الاســـتبانة موجه للعاملين في المنظمات الست استجاب منهم (170) عاملاً.

بينما كانت الأداة الثانية مقابلة مقننة أجرتها الباحثة مع المديرين التنفيذيين للمنظمات الست، وكانت تهدف إلى قياس نتائج الجودة (إنجازات المنظمة) وفقا للمعايير التي أشار إليها ديمينج ومنها تقليل عدد الموردين، وزيادة الأرباح، وتقليل الكفلة وتقليل تكرار أداء العمل، وزيادة الإنتاجية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن أياً من المنظمات الست لم تطبق نظرية ديمينج بشكل شـــامل، ومن خلال ربط البيانات المتحصلة من الأداتين (الاستبانة والمقابلة) تبـــين أن التطبيـــق الجزئـــي لنظرية ديمينج يؤدي إلى نتائج متضاربة في معايير الجودة، وكلما ازداد تطبيق هذه النظرية وكانت أشمل كانت انجازات المنظمة أفضل.

أجرى أساري، لونجبوتوم وشوريديس (Asare; Longbottom & Chourides, 2007) دراسة بعنوان "**القيادة الإدارية لتحسين الجودة الشاملة في التعليم العالي في بريطانيا**"، هدفت هذه الدراسة لزيادة الوعي حول الدور الحيوي "للقيادة الإدارية" في تطبيق إدارة الجودة الـــشاملة فـــي مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا، وقد تكونت عينة الدراسة من (42) مؤسسة مـــن مؤســـسات التعليم العالي في بريطانيا، كما استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة والتحليل الاستقرائي في عملية جمع البيانات، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة منخفضة بين درجة فاعلية ممارســـات الجودة الشاملة وبين كفاءة هذه الممارسات، كما أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى انخفاض مـــستوى ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا.

وأيضاً أجرى ريدموند و كورتيس و نـوني و كينــان (Redmond, Curtis, Noone, Keenan, 2008) دراسة في إيرلندا بعنوان "**الجودة في التعليم العالي: درجة مـساهمة مبـادئ ديمنج في الجودة الشاملة**"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى اختيار ستة من مبادئ **ديمنج** والكشف عن مدى تطبيق مؤسسات التعليم العالي الايرلندية لها. كما هدفت الدراسة للتعرف على مدى انتـشار مبادئ **ديمنج** في الجامعات الايرلندية. وتكونت عينة الدراسة مـن (120) قائـداً أكاديميـاً فـي الجامعات الإيرلندية، قدمت لهم قائمة مكونة من ستة مبادئ من مبادئ **ديمنج** حول تحويل القيـادة التنظيمية. وبعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً بينت الدراسة مايلي: تمارس الجامعات الايرلنديـة مبادئ **ديمنج** في الجودة الشاملة بدرجة متوسطة. تقوم الجامعات الايرلندية بالدمج بين مبدأ عمـل الفريق الواحد وحب المشكلات وعملية اتخاذ القرار لأجل توفير الفرصـة لفريـق العمـل لحـل المشكلات وكسر الحواجز التنظيمية التي تعيق العمل، لأجل تجويد نوعية الخدمة المقدمة للطـلاب والمستفيدين.

وفي تركيا أجرى بايركتار وتاتوجلو (Bayraktar & Tatoglu, 2008) دراسة بعنـوان "تطوير أداة لقياس عوامل الجودة الشاملة المهمة في التعليم العالي في تركيا"، وقـد هـدفت هـذه الدراسة إلى الكشف عن عوامل الجودة الشاملة المهمة في التعليم العالي في تركيا، وتكونت عينـة الدراسة من ست جامعات ومؤسسات تعليم عالٍ تم اختيارها عشوائيا من مناطق مختلفة من تركيا، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة أن هناك (11) عاملاً مهماً تُمكِّن من تطوير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. ودعت الدراسة إلى نشر ثقافة الجودة الشاملة لضمان نجاحها في مؤسسات التعلـيم العالي والجامعات التابعة لها.

كما أجرى هوجهي (Hughey, 2009) دراسة في كنتاكي بالولايات المتحدة الأمريكية بعنوان: "**مدى تطبيق فلسفة ديمنج للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**"، هدفت إلى الكشف عن مدى تطبيق فلسفة **ديمنج** للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في غرب كنتاكي. ولتحقيق هذا الهدف اجريت مقابلات مع (66) مديراً ورئيس قسم وإدارياً من جامعة غرب كنتاكي، حيث هدفت الأسئلة المكتوبة لطرح سؤالين اثنين: ما دور فلسفة **ديمنج** في تحقيق رضا المستهدفين عن أداء الجامعة، وما هي المبادئ التي تطبيقها الجامعة، وما درجة تطبيقها. وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى ما يلي:

1) تطبق فلسفة **ديمنج** للجودة الشاملة في الجامعة بدرجة كبيرة.

2) تطبق الجامعة جميع مبادئ فلسفة **ديمنج** من خلال خطة طويلة الأمد ترتكز على النقاط الأربعة عشرة ل**ديمنج**.

3) تحقق فلسفة **ديمنج** التي تتبعها الجامعة الجودة بنسب مرتفعة من جانب الأداء الإداري أو التدريسي مما يجعل الجامعة جاذبة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس أكثر من غيرها من جامعات غرب كنتاكي.

كما أجرى **جاباريفار** (Jabbarifar, 2009) دراسة بعنوان: "**الجهل حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين**"، هدفت هذه الدراسة للكشف عن مدى جهل بعض القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بأدوات إدارة الجودة الشاملة، وكذلك درجة مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى مؤسسات التعليم العالي، وقد تكونت عينة الدراسة من (246) قائداً أكاديمياً في ست جامعات تابعة لوزارة التعليم العالي في الهند، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة في عملية جمع البيانات، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن عملية

التحسين التي تساعد الجودة في تحقيقها في مؤسسات التعليم العالي يتضمن استخدام الأدوات التالية: الأدوات االحصائية، البحث حول المستهلك "الطالب"، وضع الأهداف، العمل الجماعي، حل المشكلات، تطوير الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي.

وخلصت الدراسة إلى توصيات من أبرزها نشر ثقافة الجودة ومعالجة الجهل بها من قبل القادة في مؤسسات التعليم العالي هناك عن طريق تنمية مهاراتهم وتوعيتهم بها.

كما أجرى سينج و سارين (singh & Sareen, 2010) دراسة في لويزيانا بالولايات المتحدة الأمريكية دراسة بعنوان (تطبيق فلسفة ديمنج لتحسين الجودة في التعليم العالي التقني الأمريكي)، وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق الكليات التقنية الجامعية في لويزيانا لفلسفة ديمنح في عملها تحقيقاً لأقصى درجات الجودة الشاملة في العمل. واتبعت الدراسة منهجية البحث النوعي القائمة على تحليل خطط ونشاطات الجامعة، ثم عقد مقابلات فردية مع عينة مكونة من (32) إداريا في قسم إدارة الموارد البشرية والتخطيط في تسع كليات تقنية جامعية. وبعد تحليل البيانات نوعياً توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد خطة لأعضاء هيئة التدريس لتطبيق مبادئ **ديمنج** لتؤثر بشكل غير مباشر على جودة أداء الطالب. كما جاء في النتائج أن الكليات التقنية تحرص على أن تضم في خطط عملها المبادئ الأربعة عش **لديمنج** بعد مراجعتها وتكييفها بحسب سياق العمل في ولاية لويزيانا. كا أسفرت النتائج عن مجيء مبدأ وضع هدف للتطوير المستمر في المرتبة الأولى، تلاه مبدأ تحسين العمليات المستمر، ثم التدريب على مستوى العمل، بينما احتل مبدأ التخلص من الخوف في المرتبة الأخيرة من أعمال الكليات.

كما أجرى ماجود (Magud, 2010) دراسة في جامعة اندروز بالولايات المتحدة الأمريكية بعنوان: "معرفة ديمنج المتقدمة: تطبيقات في التعليم العالي"، وقد هدفت الدراسة إلى

التعرف على درجة تطبيق جامعة اندروز لمبادئ ديمنج في الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات الأمريكية. وقد تم تحليل خطط عمل الجامعة وانجازاتها في الفترة من (2000-2008)؛ وإجراء مقابلة مع رئيس الجامعة للكشف عن مستويات التطبيق. وبعد القيام بجمع البيانات وتحليلها باستخدام النظرية المجذرة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تنفذ جامعة اندروز مبادئ ديمنج سعياً منها لتشكيل فريق عمل لا يسعى إلى التنافس فيما بينه، بل يسعى للعمل كنظام متكامل يحقق الميزة التنافسية للجامعة ككل. كما جاء في النتائج أن مفهوم ديمنج للجودة الشاملة في جامعة اندروز يحقق ميزتين رئيسيتين هما تحديد هدف واحد للجميع ويتم الالتزام به، والتخلص من ثقافة التفرد بصنع القرار، وهذا ما دفع الجامعة لتطبيق فلسفة ديمنج بدرجة كبيرة والاعتماد عليها في خططها المستقبلية.

التعقيب على الدراسات السابقة

تتفق هذه الدراسة مع دراسة الجضعي (2004) والزقزوق (2008) في أنها تتناول موضوع مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة بالرغم من اختلافها عنهما في أنها تتناول إدارات الجامعات السعودية، وبالرغم من أن الدراستين الأولى والثانية تتناولان تطبيق مبادئ **ديمنج** وأهمية توفرها ولكن حددت الأولى في التعليم العام وأما الثانية فتحددت في البرامج التدريبية واقتصرت على كليات المجتمع في جامعة واحدة فقط وهي جامعة أم القرى، وقد تشابهت هذه الدراسة مع الدراستين في استخدام سلم التدرج الثلاثي في استبانة الدراسة، واختلفت عنهما في المتغيرات وصياغة الاستبانة وفي استخدام الأسئلة المكتوبة.

كما تتفق مع دراسة الشنبري (2002) في أن كلتيهما تتناول إمكانية تطبيق مبادئ **ديمنج** في الجامعات السعودية، وتختلفان في أن هذه الدراسة تناولت أهمية توفرها من وجهة نظر القادة

الأكاديميين ومقارنة بين الجامعات القائمة قبل وبعد (2006) بينما غاب ذلك في دراسة الـشنبري كما أن درجة إمكانية التطبيق جاءت عالية من وجهة نظر أعضاء مجالس الجامعات فقط، وتختلف هذه الدراسة عنها كذلك في استخدام المنهج المزيج من الكمي والنوعي (Mixed Research) بينما اقتصرت دراسة الشنبري على المنهج الإحصائي الكمي.

كما أنها تتفق مع كل من دراسة عبد النبي (1996)، ودراسة المولـد (2008)، ودراسـة الخزام (2009)، ودراسة بيك (1992)، ودراسة لونـق (1994)، ودراسـة كريـست (1996)، ودراسة ماجود (2010)، ودراسة سنج وسارين(2010)، ودراسـة هـوجهي (2009)، ودراسـة ريموند وكورنيس وتوني وكيثان (2008) في أن جميعها تتناول دراسة مبادئ **ديمنج** فـي مجـال التعليم ومؤسسات التعليم العالي، وتتفق مع الخزام أكثر حيث أن كلتيهما تتنـاولان تطبيقهـا فـي الجامعات والمعيقات والحلول والطريقـة المنهجيـة (Mixed Research) اسـتبانة ومقـابلات، وتختلفان في طريقة الاستبانة حيث استخدم الخزام سلم "ليكرت" الخماسي ولم يدرس أهمية تـوفر المبادئ وكذلك مجتمع الدراسة مختلف والظروف مختلفة كذلك. وكذلك تتفق أكثـر مـع دراسـة ريموند وآخرون (2008) في أن عينة الدراسة من القادة الأكاديميين ودراسة درجة التطبيق.

كما أنها تتفق مع دراسة كوين ولارسن وهوهنسون(2009) في أنها تتحدث عن الجودة في التعليم العالي والصعوبات التي تواجهها. وكذلك تتفق مع دراسـة بايركتـان وتـاتوجلو (2008) ودراسة جابيرفار (2009) في تناول موضوع الجودة في التعليم العـالي وكـذلك فـي التوصـية بضرورة نشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وتتفق مع دراسة أساري وآخرون (2007) في تناول موضع الجودة والقيادة في التعليم العالي.

كما تتفق مع دراسة الكيومي (2002) في أن كلتيهما تتناولان إمكانية تطبيق الجـودة فـي التعليم العالي، بالرغم من أنهما تختلفان في مجتمعهما وتعدد أدوات الدراسة إلا أنهما تتفقـان فـي نوعية عينة الدراسة.

كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من الرويشد (2006) في تناول موضوع الجودة فـي الجامعات السعودية ومؤسسات التعليم العالي، وتختلف في منهج الدراسة وتناول درجـة الأهميـة والمقارنة بين الجامعات القائمة قبل (2006) والناشئة بعد هذا التاريخ، وأنها تركز علـى مبـادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة بخلاف الدراسات المذكورة، وتتفق كـذلك مـع دراسـة البـصير (2009) في تناول المعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة.

وأما دراسة ولكوكس (1992) فتتفق مع هذه الدراسة في أنهما تتناولان إمكانيـة تطبيـق مبادئ **ديمنج** في مجال التعليم، وكذلك في بعض النتائج وذلك في مجيء برامج التدريب والتطوير الذاتي محتلةً أعلا النقاط، وكذلك تتفق معها في مبادئ **ديمـنج** التي تحتل أقل النقاط فـي إمكانيـة التطبيق كما سيتم ذكره لاحقاً.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي اعتمدت في الدراسة والتي تصف بدورها مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، وكذلك بيان للخطوات التي تمت للتحقق من صدق تلك الأدوات وثباتها وكذلك المعالجات الإحصائية المناسبة للحصول على النتائج.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومن ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للحصول على تعميمات وتوصيات تحقق الهدف من هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين الأكاديميين في (6) جامعات سعودية؛ منها ثلاث جامعات قائمة قبل (2006) وثلاث جامعات حديثة الإنشاء بعد هذا التاريخ، ويبلغ عدد هؤلاء القادة (485) قائداً أكاديمياً.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (181) قائداً أكاديمياً في الست الجامعات السعودية مجتمع الدراسة؛ ممن يشغلون وظيفة مدير جامعة، عميد كلية، وكيل كلية، ورئيس قسم، موزعة على أقاليم المملكة العربية السعودية الجغرافية الرئيسية الثلاثة نجد والحجاز والمنطقة الشرقية، على النحو التالي:

1- **المنطقة الوسطى (نجد):** جامعة الملك سعود في الرياض كجامعة قديمة الإنشاء، وجامعة الخرج في مدينة الخرج كجامعة ناشئة.

2- **المنطقة الغربية (الحجاز):** جامعة أم القرى في مكة كجامعة قديمة الإنشاء، وجامعة الطائف في مدينة الطائف كجامعة ناشئة.

3- **المنطقة الشرقية:** جامعة الملك فهد للبترول والمعادن كجامعة قديمة الإنشاء، وجامعة الدمام كجامعة ناشئة.

وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية العشوائية، وقد بلغ عددهم (181) قائداً، منهم ستة مدراء جامعات، و(75) عميداً، و(149) نائب عميد، و(255) رئيس قسم. وقد تم استرداد (181) استبانة، واستبعاد (ست) استبانات كونها غير صالحة للتحليل، وقد تم التحليل النهائي على (175) استبانة؛ لتصبح العينة الرئيسية للأداة الأولى (الاستبانة) فقط (175) قائداً أكاديمياً، وللأداة الثانية (الأسئلة المكتوبة) فقط (10) قادة أكاديميين، وفيما يلي توضيح ذلك بالتفصيل:

بالنسبة للاستبانة فقد كان عدد المسترجع (175) استبانة؛ موزعة على النحو التالي:

1- رؤساء الجامعات، وعددهم (واحد) وتم دمجه في متغير عمداء الكليات.

2- عمداء الكليات، وعددهم (31).

3- وكلاء عمداء الكليات (نواب)، وعددهم (52).

4- رؤساء أقسام، وعددهم (91).

وذلك بعد أن تم استبعاد (ست) استبانات لعدم صلاحيتها كما سبق ذكره.

والجدول رقم (2) يوضح حلة الاستبانات موزعة حسب عينة الدراسة:

جدول (2)

توضيح حالة الإستبانات موزعة حسب عينة الدراسة

البيان	مجتمع الدراسة	استبانات مسترجعة	استبانات مستبعدة	استبانات مستوفـاة
مدير جامعة	6	1	ـ	1
عميد	75	33	2	31
وكيل	149	52	ـ	52
رئيس قسم	255	95	4	91
المجموع	485	181	6	**175**

والجدول رقم (3) يوضح التكرارت والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة:

جدول (3)

التكرارت والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغير		التكرار	النسبة المئوية
سنة انشاء الجامعة	قبل 2006	135	77.1
	بعد 2006	40	22.9
المسمى الوظيفي	مدير جامعة	1	0.57
	عميد كلية	31	17.71
	وكيل كلية	52	29.7
	رئيس قسم	91	52.0
الخبرة	اقل من 10	77	44.0
	من 10 فأكثر	98	56.0
	المجموع	175	100.0

أما بالنسبة لـــ (الأسئلة المكتوبة) فأجاب عنها (10) قادة في مـــستويات مختلفــة ومواقـــع متنوعة في الجامعات السعودية (الست) المختارة.

ادوات الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبانة الدراسة مستفيداً من بعـض الأدبيـات والدراسـات الـسابقة كـدراستي الجضعي (2004) والزقزوق (2008). وقد تألفت الاستبانة من (57) فقـرةً موزعـةً على جزأين وهما: المبادئ الواجب اتباعها وعدد فقراته (29) فقرةً، والمبادئ الواجب الإقلاع عنها وعدد فقراته (28) فقرةً. كما قام الباحث باستخدام الأسئلة المكتوبة لتحقيق غرض البحث كـأدوات متنوعة لهذه الدراسة لكي يستطيع أن يتحقق من المعلومات بواسطة مصادر متنوعة.

فللإجابة على السؤالين الأول والثاني قام الباحث باستخدام الأداة الأولـى (الإسـتبانة) ذات تدرّج الموافقة حسب نموذج السلم الثلاثي؛ وذلك لقياس مدى إمكانية تطبيق مبادئ **ديمنج** (هل توجد إمكانية لـ.....) والكشف عن مدى أهمية تطبيقها من وجة نظر المبحوثين عينة الدراسـة، وذلـك حسب المبادئ السبعة الواجب اتباعها والسبعة الواجب الابتعاد عنها، ومن ثم الاسـتعانة بالتحليـل وقياس المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعرفة تلك الدرجة وذلك المدى، ومعرفة الفروق حسب المتغيرات في السؤال الثالث والرابع ومن ثم الاستعانة بتحليل التباين وعمل المقارنات البعدية وذلك للحصول على النتائج.

كما استخدم الباحث الأداة الثانية (الأسئلة المكتوبة) للإجابـة علـى الـسؤالين الخـامس والسادس، أجاب عليها (10) قادة من عينة، ثم قام بتحليل الإجابات وحساب التكـرارات والنـسب المئوية لمعرفة النتائج والوصول إلى استنتاجات وتوصيات الدراسة.

إجراءات صدق الأداة:

قام الباحث بعرض أدوات البحث التي استخدمها كأدوات لجمع بيانات البحث على مجموعة من المختصين بلغ عددهم (16) محكماً من ذوي الخبرة الأكاديمية في مجال الدراسة من مجالات متعددة في الإدارة التربوية والإدارة العامة. وذلك للتعرف على آراء هؤلاء الخبراء حول أهمية الفقرات وموضوعيتها ودقتها وسلامتها، وكذلك مدى ملاءمتها للمبادئ المدرجة أسفل منها، وكذلك حول أسئلة المقابلة، للأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة، وقد قام الباحث بتعديل وتغيير الفقرات التي اتفق حول الرأي فيها أكثر من (80%) من المحكمين، كما أضاف إلى الاستبانة بعض الفقرات التي استقر الرأي عليها بعد المناقشة مع المحكمين ومقابلتهم طيلة فترة التحكيم.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك بتطبيق الاختبار على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (16) قائداً أكاديمياً وتم إعادة تطبيقه بعد أسبوعين على العينة نفسها بنفس العدد، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل، حيث تراوح بين (0.80–0.89).

كما تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا للمجالات والأداة ككل، إذ تراوح (0.80–0.97)، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة. والجدول رقم (4) يبين هذه المعاملات.

جدول (4)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل

البعد	الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
خلق ثبات نحو غاية تطوير الإنتاج والخدمة	0.85	0.87
تعلم الفلسفة الجديدة للتطوير وتبنيها	0.83	0.84
إدخال التحسين الدائم على كل عملية	0.82	0.88
إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب على المهارات	0.80	0.86
إيجاد القيادة الفعالة لتأسيس طريقة إشراف حديثة	0.84	0.81
تشجيع التعلم والتطوير الذاتي	0.88	0.82
تفعيل فرق العمل لتنجز عملية التحويل لتشمل الجودة كل أجزاء المنظمة	0.89	0.81
التوقف عن الاعتماد على التفتيش	0.81	0.80
طرد الخوف	0.89	0.83
كسر الحواجز بين الأقسام	0.90	0.84
تجنب فلسفة الشراء اعتماداً على أساس السعر فقط	0.83	0.87
التخلص من الشعارات الجوفاء والنصائح الفارغة	0.86	0.83
القضاء على معايير العمل التي ترتكز على الأهداف الكمية	0.81	0.81
إزالة معيقات اعتزاز الموظفين واستمتاعهم بعملهم	0.86	0.86
الاداة ككل	0.97	0.89

وبناء على الطرق التي تم من خلالها استخلاص دلالات صدق وثبات المقياس يتـضح أن المقياس يتمتع بدلالات صدق وثبات مقبولة وملائمة للدراسة الحالية.

اجراءات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث بالإجراءات التالية:

- قام الباحث بإعداد أدوات الدراسة في صورة أولية وهي (الاستبانة) و(بطاقة المقابلة الحرة) وذلك لقياس مدى إمكانية تطبيق مبادئ **ديمنج** في الجودة الشاملة في الجامعات السعودية، وكذلك مدى أهمية تطبيقها.
- قام الباحث بعرض أدوات البحث في صورتها الأولية على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص.
- وبعد ذلك صاغ الباحث أدوات دراسته في صورتها النهائية بناء على ما أسفرت عنه آراء المحكمين.
- ثم قدم الباحث استدعاء للحصول على كتابات تسهيل مهمة البحث من جامعة اليرموك ثم من الملحقية السعودية بعمان ثم من وزارة التعليم العالي للجهات المعنية.
- ثم وزع الباحث استبانته على عينة استطلاعية مكونة من (16) قائداً من خارج أفراد العينة، ثم أعاد توزيع الاستبانة بعد أسبوعين من التوزيع السابق.
- بعد ذلك أجرى الباحث حساب معامل ثبات الاستقرار لدرجة تطبيق مبادئ **ديمنج** في الجامعات السعودية ودرجة أهمية التطبيق.
- ثم قام بتوزيع الاستبانة وإجراء المقابلات خلال فترة الفصل الدراسي الثاني من عام 2009 /2010.

- بعد ذلك قام الباحث بجمع الاستبانات وتفريغ المعلومات في البرنامج الحاسوبي (SPSS) ليتم استخدام التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة.

- كما قام الباحث بحساب التكرارت والنسب لما أسفرت عنه المقابلات التي أجاب عنها القادة الأكاديميين.

- ثم قام الباحث بتفسير النتائج والتي على ضوئها برزت أغلب التوصيات والمقترحات في هذا البحث.

متغيرات الدراسة:

الأول: سنة إنشاء الجامعة، وله مستويان:

1- منشأة قبل عام (2006)؛ وهي في هذه الدراسة ترمز لجامعة الملك سعود (من إقليم نجّد)، وجامعة أم القرى (من إقليم الحجاز)، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن (من المنطقة الشرقية).

2- منشأة بعد عام (2006)؛ وهي جامعة الخرج من (نجد)، وجامعة الطائف من (الحجاز)، وجامعة الدمام من (المنطقة الشرقية).

الثاني: الخبرة، ولها مستويان:

1- أقل من (10) سنوات.

2- (10) سنوات فأكثر.

الثالث: الموقع القيادي:

1- عميد كلية.

2- وكيل كلية.

3- رئيس قسم.

والجدول رقم (5) يبين التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة.

جدول (5)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
سنة إنشاء الجامعة	قبل 2006	135	77.1
	بعد 2006	40	22.9
المسمى الوظيفي	عميد كلية	32	18.3
	وكيل كلية	52	29.7
	رئيس قسم	91	52.0
الخبرة في المجال الأكاديمي	أقل من 10 سنوات	77	44.0
	10 سنوات فأكثر	98	56.0
المجموع		**175**	**100.0**

- **المتغيرين الرئيسيين التابعين:**

إمكانية تطبيق مبادئ **ديمنج** في الجودة الشاملة في الجامعات السعودية وأهمية توفرها.

المعالجات الإحصائية

قام الباحث بعمل المعالجات الإحصائية المناسبة لدراسته، فللإجابة على السؤالين الأول والثاني قام الباحث باستخدام (الإستبانة) ذات تدرّج الموافقة حسب نموذج السلم الثلاثي التدريجي، وفي المعالجات الإحصائية تمت الاستعانة بالتحليل وقياس المتوسطات والانحرافات المعيارية، وفي السؤالين الثالث والرابع تمت الاستعانة بتحليل التباين وعمل المقارنات.

وبعد العودة إلى الدراسات السابقة (الجضعي، 2004) و(الزقزوق، 2008)، واستشارت المختصين الإحصائيين فقد اعتمد الباحث **المعيار الإحصائي** التالي لحساب تدريج السلم الثلاثي:

- من 1.00 إلى 1.49 (قليلة)
- من 1.50 إلى 2.49 (متوسطة)
- من 2.50 إلى 3.00 (عالية)

وللإجابة على السؤالين االخامس والسادس استخدم الباحث (الأسئلة المكتوبة) والتي تم ارفاق أسئلتها ذات النهايات المفتوحة مع الاستبانة لعدد من القادة الأكاديميين أفراد العينة، وقد تعمد الباحث التنوع في مستوياتهم القيادية؛ حيث شملت الأسئلة المكتوبة مستوى رئيس جامعة وعميد كلية ووكيل كلية ورئيس قسم؛ لما لذلك من تنويع في مصادر الاستجابات، ولمعرفة المعيقات والحلول المقترحة من عدة مواقع للقيادة الأكاديمية، ثم قام الباحث بتحليل المحتوى وحساب التكرارات والنسب المئوية (Qualitative Data Anaysis) لمعرفة النتائج والوصول إلى استنتاجات وتوصيات الدراسة.

الفصل الرابع

نتائــج الدراســة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مدى امكانية تطبيق مبادئ ديمنج في ادارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية، والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في ادارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	المبدأ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	خلق ثبات نحو غاية تطوير الانتاج والخدمة	2.56	.49	عالية
2	ادخال التحسين الدائم على كل عملية	2.53	.53	عالية
2	تشجيع التعلم والتطوير الذاتي	2.53	.56	عالية
4	ايجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب على المهارات	2.52	.56	عالية
4	تفعيل فرق العمل لتنجز عملية التحويل لتشمل الجودة كل أجزاء المنظمة	2.52	.53	عالية
6	ايجاد القيادة الفعالة لتأسيس طريقة إشراف حديثة	2.49	.56	متوسطة

الرتبة	المبدأ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	تعلم الفلسفة الجديدة للتطوير وتبنيها	2.48	.51	متوسطة
8	طرد الخوف	2.42	.62	متوسطة
8	إزالة معيقات اعتزاز الموظفين واستمتاعهم بعملهم	2.42	.57	متوسطة
10	كسر الحواجز بين الأقسام	2.38	.69	متوسطة
11	تجنب فلسفة الشراء اعتماداً على أساس السعر فقط	2.37	.67	متوسطة
12	القضاء على معايير العمل التي ترتكز على الأهداف الكمية	2.34	.54	متوسطة
13	التخلص من الشعارات الجوفاء والنصائح الفارغة	2.30	.60	متوسطة
14	التوقف عن الاعتماد على التفتيش	2.24	.69	متوسطة
	إمكانية التطبيق ككل	**2.44**	**.49**	**متوسطة**

يبين الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى إمكانيـة تطبيـق مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية، حيث جاء مبدأ خلق ثبات نحو غاية تطوير الإنتاج والخدمة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.56)، تلاه فـي المرتبـة الثانية مبدأ إدخال التحسين الدائم على كل عملية ومبدأ تشجيع التعلم والتطوير الذاتي، بينما جاء مبدأ التوقف عن الاعتماد على التفتيش في المرتبة الأخيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة أهمية توفر مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية توفر مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية، والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية توفر مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	المبدأ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تشجيع التعلم والتطوير الذاتي	2.82	.36	عالية
2	خلق ثبات نحو غاية تطوير الإنتاج والخدمة	2.81	.36	عالية
2	إدخال التحسين الدائم على كل عملية	2.81	.31	عالية
4	تفعيل فرق العمل لتنجز عملية التحويل لتشمل الجودة كل أجزاء المنظمة	2.78	.40	عالية
5	طرد الخوف	2.77	.44	عالية
5	كسر الحواجز بين الأقسام	2.77	.40	عالية
7	إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب على المهارات	2.74	.40	عالية
8	إزالة معيقات اعتزاز الموظفين واستمتاعهم بعملهم	2.73	.40	عالية
9	إيجاد القيادة الفعالة لتأسيس طريقة إشراف حديثة	2.70	.39	عالية
10	تعلم الفلسفة الجديدة للتطوير وتبنيها	2.69	.40	عالية
10	تجنب فلسفة الشراء اعتماداً على أساس السعر فقط	2.69	.38	عالية
12	التخلص من الشعارات الجوفاء والنصائح الفارغة	2.57	.44	عالية
13	التوقف عن الاعتماد على التفتيش	2.48	.52	متوسطة
14	القضاء على معايير العمل التي ترتكز على الأهداف الكمية	2.47	.50	متوسطة
	الأهمية ككل	**2.70**	**.31**	**عالية**

يبين الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية توفر مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية، حيث جاء مبدأ تشجيع التعلم والتطوير الذاتي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.82)، وجاء في المرتبة الثانية مبدأ خلق ثبات نحو غاية تطوير الإنتاج والخدمة ومبدأ إدخال التحسين الدائم على كل عملية، بينما جاء مبدأ القضاء على معايير العمل التي ترتكز على الأهداف الكمية في المرتبة الأخيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في امكانية تطبيق مبادئ ديمنج في ادارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية تعزى لسنة انشاء الجامعة، أوالمسمى الوظيفي، أوالخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإمكانيـة تطبيق مبادئ ديمنج في ادارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية تبعا إلى متغيرات سنة إنـشاء الجامعة، والمسمى الوظيفي، والخبرة، والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية تبعا لمتغيرات سنة إنشاء الجامعة، والمسمى الوظيفي، والخبرة

المبدأ	سنة إنشاء الجامعة				المسمى الوظيفي						الخبرة في المجال الأكاديمي			
	قبل 2006		بعد 2006		عميد كلية		وكيل كلية		رئيس قسم		أقل من 10 سنوات		من 10 سنوات فأكثر	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
خلق ثبات نحو غاية تطوير الانتاج والخدمة	2.61	.50	2.39	.44	2.45	.51	2.28	.56	2.76	.33	2.62	.43	2.52	.53
تعلم الفلسفة الجديدة للتطوير وتبنيها	2.55	.49	2.24	.50	2.35	.44	2.21	.41	2.67	.50	2.56	.46	2.41	.53
ادخال التحسين الدائم على كل عملية	2.62	.51	2.22	.52	2.38	.57	2.37	.50	2.67	.50	2.52	.54	2.53	.53
ايجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب على المهارات	2.55	.57	2.44	.53	2.46	.63	2.19	.57	2.74	.42	2.62	.51	2.45	.59
ايجاد القيادة الفعالة لتأسيس طريقة إشراف حديثة	2.56	.57	2.26	.50	2.23	.66	2.19	.51	2.75	.42	2.63	.46	2.38	.62
تشجيع التعلم والتطوير الذاتي	2.53	.58	2.54	.53	2.36	.62	2.37	.63	2.69	.45	2.72	.44	2.38	.61
تفعيل فرق العمل لتنجز عملية التحويل لتشمل الجودة كل أجزاء المنظمة	2.59	.50	2.30	.58	2.43	.59	2.24	.47	2.72	.46	2.64	.45	2.43	.57

المبدأ	سنة إنشاء الجامعة				المسمى الوظيفي						الخبرة في المجال الأكاديمي			
	قبل 2006		بعد 2006		عميد كلية		وكيل كلية		رئيس قسم		أقل من 10 سنوات		من 10 سنوات فأكثر	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التوقف عن الاعتماد على التفتيش	2.34	.69	1.88	.56	2.02	.60	1.98	.57	2.46	.72	2.27	.73	2.21	.66
طرد الخوف	2.50	.63	2.13	.53	2.21	.45	2.24	.60	2.59	.65	2.50	.60	2.35	.64
كسر الحواجز بين الأقسام	2.42	.70	2.21	.64	2.16	.71	2.13	.64	2.60	.64	2.47	.63	2.30	.73
تجنب فلسفة الشراء اعتماداً على أساس السعر فقط	2.41	.68	2.26	.63	1.97	.58	2.18	.72	2.63	.57	2.53	.60	2.25	.71
التخلص من الشعارات الجوفاء والنصائح الفارغة	2.34	.62	2.16	.51	2.14	.59	2.11	.46	2.46	.63	2.29	.62	2.30	.58
القضاء على معايير العمل التي ترتكز على الأهداف الكمية	2.32	.57	2.41	.42	2.26	.41	2.14	.57	2.48	.53	2.34	.61	2.34	.48
إزالة معيقات اعتزاز الموظفين واستمتاعهم بعملهم	2.44	.58	2.36	.51	2.22	.49	2.22	.59	2.60	.52	2.50	.57	2.36	.56
امكانية التطبيق ككل	2.49	.50	2.27	.37	2.26	.41	2.21	.46	2.63	.44	2.52	.45	2.37	.50

يبين الجدول رقم (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإمكانية تطبيق مبادئ **ديمنج** في ادارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية بسبب اختلاف فئات متغيرات سنة إنشاء الجامعة قبل (2006) وبعد (2006)، والمسمى الوظيفي (عميد كلية، وكيل كلية، رئيس قسم)، والخبرة (أقل من (10) سنوات، من (10) سنوات فأكثر)، في المبادئ وفي والأداة ككل.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المبادئ جدول رقم (9) وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل جدول رقم (10).

جدول (9)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر سنة إنشاء الجامعة، والمسمى الوظيفي، والخبرة على مبادئ إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية

مصدر التباين	المبدأ	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
سنة إنشاء الجامعة	خلق ثبات نحو غاية تطوير الانتاج والخدمة	.845	1	.845	4.359	.038
	تعلم الفلسفة الجديدة للتطوير وتبنيها	2.237	1	2.237	11.048	.001
	ادخال التحسين الدائم على كل عملية	3.564	1	3.564	14.430	.000
هوتلنج =.525	ايجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب على المهارات	.190	1	.190	.731	.394
ح=.000	ايجاد القيادة الفعالة لتأسيس طريقة إشراف حديثة	1.259	1	1.259	5.317	.022
	تشجيع التعلم والتطوير الذاتي	.160	1	.160	.579	.448
	تفعيل فرق العمل لتنجز عملية التحويل لتشمل الجودة كل أجزاء المنظمة	2.285	1	2.285	10.178	.002
	التوقف عن الاعتماد على التفتيش	4.302	1	4.302	10.565	.001
	طرد الخوف	3.014	1	3.014	8.735	.004
	كسر الحواجز بين الأقسام	.406	1	.406	.953	.330
	تجنب فلسفة الشراء اعتماداً على أساس السعر فقط	.039	1	.039	.102	.750
	التخلص من الشعارات الجوفاء والنصائح الفارغة	.199	1	.199	.598	.440
	القضاء على معايير العمل التي ترتكز على الأهداف الكمية	.870	1	.870	3.222	.074

مصدر التباين	المبدأ	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	إزالة معيقات اعتزاز الموظفين واستمتاعهم بعملهم	.024	1	.024	.082	.775
المسمى الوظيفي	خلق ثبات نحو غاية تطوير الانتاج والخدمة	6.942	2	3.471	17.906	.000
	تعلم الفلسفة الجديدة للتطوير وتبنيها	5.745	2	2.873	14.185	.000
	ادخال التحسين الدائم على كل عملية	2.645	2	1.323	5.356	.006
ويلكس =430.	ايجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب على المهارات	8.517	2	4.258	16.418	.000
ح=000.	ايجاد القيادة الفعالة لتأسيس طريقة إشراف حديثة	8.837	2	4.418	18.665	.000
	تشجيع التعلم والتطوير الذاتي	3.281	2	1.640	5.923	.003
	تفعيل فرق العمل لتنجز عملية التحويل لتشمل الجودة كل أجزاء المنظمة	5.691	2	2.846	12.674	.000
	التوقف عن الاعتماد على التفتيش	6.645	2	3.323	8.160	.000
	طرد الخوف	3.217	2	1.609	4.662	.011
	كسر الحواجز بين الأقسام	6.911	2	3.455	8.103	.000
	تجنب فلسفة الشراء اعتماداً على أساس السعر فقط	10.531	2	5.266	13.940	.000
	التخلص من الشعارات الجوفاء والنصائح الفارغة	4.470	2	2.235	6.711	.002
	القضاء على معايير العمل التي ترتكز على الأهداف الكمية	4.829	2	2.415	8.943	.000
	إزالة معيقات اعتزاز الموظفين واستمتاعهم بعملهم	5.581	2	2.791	9.664	.000
الخبرة	خلق ثبات نحو غاية تطوير الانتاج والخدمة	.049	1	.049	.254	.615
	تعلم الفلسفة الجديدة للتطوير وتبنيها	.501	1	.501	2.472	.118
	ادخال التحسين الدائم على كل عملية	.031	1	.031	.127	.722
هوتلنج =498.	ايجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب على المهارات	.288	1	.288	1.112	.293
ح=000.	ايجاد القيادة الفعالة لتأسيس طريقة إشراف حديثة	1.373	1	1.373	5.800	.017
	تشجيع التعلم والتطوير الذاتي	3.215	1	3.215	11.610	.001
	تفعيل فرق العمل لتنجز عملية التحويل لتشمل الجودة كل أجزاء المنظمة	1.130	1	1.130	5.033	.026
	التوقف عن الاعتماد على التفتيش	.010	1	.010	.026	.873
	طرد الخوف	.700	1	.700	2.029	.156
	كسر الحواجز بين الأقسام	.466	1	.466	1.092	.298

مصدر التباين	المبدأ	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	تجنب فلسفة الشراء اعتماداً على أساس السعر فقط	1.570	1	1.570	4.158	.043
	التخلص من الشعارات الجوفاء والنصائح الفارغة	.227	1	.227	.682	.410
	القضاء على معايير العمل التي ترتكز على الأهداف الكمية	.296	1	.296	1.097	.296
	إزالة معيقات اعتزاز الموظفين واستمتاعهم بعملهم	.175	1	.175	.605	.438
الخطأ	خلق ثبات نحو غاية تطوير الانتاج والخدمة	32.954	170	.194		
	تعلم الفلسفة الجديدة للتطوير وتبنيها	34.428	170	.203		
	ادخال التحسين الدائم على كل عملية	41.983	170	.247		
	ايجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب على المهارات	44.092	170	.259		
	ايجاد القيادة الفعالة لتأسيس طريقة إشراف حديثة	40.243	170	.237		
	تشجيع التعلم والتطوير الذاتي	47.084	170	.277		
	تفعيل فرق العمل لتنجز عملية التحويل لتشمل الجودة كل أجزاء المنظمة	38.167	170	.225		
	التوقف عن الاعتماد على التفتيش	69.215	170	.407		
	طرد الخوف	58.661	170	.345		
	كسر الحواجز بين الأقسام	72.492	170	.426		
	تجنب فلسفة الشراء اعتماداً على أساس السعر فقط	64.213	170	.378		
	التخلص من الشعارات الجوفاء والنصائح الفارغة	56.619	170	.333		
	القضاء على معايير العمل التي ترتكز على الأهداف الكمية	45.904	170	.270		
	إزالة معيقات اعتزاز الموظفين واستمتاعهم بعملهم	49.087	170	.289		
الكلي	خلق ثبات نحو غاية تطوير الانتاج والخدمة	42.059	174			
	تعلم الفلسفة الجديدة للتطوير وتبنيها	44.709	174			
	ادخال التحسين الدائم على كل عملية	49.544	174			
	ايجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب على المهارات	54.459	174			
	ايجاد القيادة الفعالة لتأسيس طريقة إشراف حديثة	55.409	174			
	تشجيع التعلم والتطوير الذاتي	55.327	174			
	تفعيل فرق العمل لتنجز عملية التحويل لتشمل	49.034	174			

مصدر التباين	المبدأ	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	الجودة كل أجزاء المنظمة					
	التوقف عن الاعتماد على التفتيش	82.909	174			
	طرد الخوف	67.924	174			
	كسر الحواجز بين الأقسام	82.484	174			
	تجنب فلسفة الشراء اعتماداً على أساس السعر فقط	79.109	174			
	التخلص من الشعارات الجوفاء والنصائح الفارغة	62.009	174			
	القضاء على معايير العمل التي ترتكز على الأهداف الكمية	50.984	174			
	إزالة معيقات اعتزاز الموظفين واستمتاعهم بعملهم	55.755	174			

يتبين من الجدول رقم (9) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر سنة إنشاء الجامعة في خلق ثبات نحو غاية تطوير الانتاج والخدمة، وتعلم الفلسفة الجديدة للتطوير وتبنيها، وادخال التحسين الدائم على كل عملية، وايجاد القيادة الفعالة لتأسيس طريقة إشراف حديثة، وتفعيل فرق العمل لتنجز عملية التحويل لتشمل الجودة كل أجزاء المنظمة، والتوقف عن الاعتماد على التفتيش، وطرد الخوف، وجاءت الفروق لصالح قبل (2006)، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائياً في باقي المبادئ.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع المبادئ، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول رقم (11).

- **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الخبـرة فـي** ايجاد القيادة الفعالة لتأسيس طريقة إشراف حديثة، وتشجيع التعلم والتطوير الذاتي، وتفعيـل فرق العمل لتنجز عملية التحويل لتشمل الجودة كل أجزاء المنظمة، وتجنب فلـسفة الـشراء اعتماداً على أساس السعر فقط، وجاءت الفروق لصالح اقل من (10) سنوات، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائياً في باقي المبادئ.

جدول (10)

تحليل التباين الثلاثي لأثر سنة إنشاء الجامعة، والمسمى الوظيفي، والخبرة على إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية ككل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
سنة إنشاء الجامعة	.602	1	.602	3.096	.080
المسمى الوظيفي	5.345	2	2.672	13.748	.000
الخبرة في المجال الأكاديمي	.280	1	.280	1.442	.231
الخطأ	33.045	170	.194		
الكلي	40.976	174			

يتبين من الجدول رقم (10) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر سنة إنشاء الجامعة أو لأثر الخبرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (11).

جدول (11)

المقارنات البعدية باستخدام اختبار شفيه لأثر المسمى الوظيفي على مبادئ إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية وإمكانية التطبيق ككل

المبدأ		المتوسط الحسابي	عميد كلية	وكيل كلية	رئيس قسم
خلق ثبات نحو غاية تطوير الانتاج والخدمة	عميد كلية	2.45			
	وكيل كلية	2.28	.17		
	رئيس قسم	2.76	*.31	*.48	
تعلم الفلسفة الجديدة للتطوير وتبنيها	عميد كلية	2.35			
	وكيل كلية	2.21	.14		
	رئيس قسم	2.67	*.32	*.47	
ادخال التحسين الدائم على كل عملية	عميد كلية	2.38			
	وكيل كلية	2.37	.01		
	رئيس قسم	2.67	*.29	*.30	
ايجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب على المهارات	عميد كلية	2.46			
	وكيل كلية	2.19	.27		
	رئيس قسم	2.74	*.28	*.54	
ايجاد القيادة الفعالة لتأسيس طريقة إشراف حديثة	عميد كلية	2.23			
	وكيل كلية	2.19	.05		
	رئيس قسم	2.75	*.51	*.56	
تشجيع التعلم والتطوير الذاتي	عميد كلية	2.36			
	وكيل كلية	2.37	.01		
	رئيس قسم	2.69	*.33	*.32	
تفعيل فرق العمل لتنجز عملية التحويل لتشمل الجودة كل أجزاء المنظمة	عميد كلية	2.43			
	وكيل كلية	2.24	.19		
	رئيس قسم	2.72	*.29	*.48	
التوقف عن الاعتماد على التفتيش	عميد كلية	2.02			
	وكيل كلية	1.98	.04		
	رئيس قسم	2.46	*.44	*.48	
طرد الخوف	عميد كلية	2.21			
	وكيل كلية	2.24	.02		
	رئيس قسم	2.59	*.38	*.36	

المبدأ		المتوسط الحسابي	عميد كلية	وكيل كلية	رئيس قسم
كسر الحواجز بين الأقسام	عميد كلية	2.16			
	وكيل كلية	2.13	.03		
	رئيس قسم	2.60	*.44	*.47	
تجنب فلسفة الشراء اعتماداً على أساس السعر فقط	عميد كلية	1.97			
	وكيل كلية	2.18	.21		
	رئيس قسم	2.63	*.66	*.45	
التخلص من الشعارات الجوفاء والنصائح الفارغة .	عميد كلية	2.14			
	وكيل كلية	2.11	.03		
	رئيس قسم	2.46	*.32	*.35	
القضاء على معايير العمل التي ترتكز على الأهداف الكمية	عميد كلية	2.26			
	وكيل كلية	2.14	.12		
	رئيس قسم	2.48	.22	*.34	
إزالة معيقات اعتزاز الموظفين واستمتاعهم بعملهم	عميد كلية	2.22			
	وكيل كلية	2.22	.00		
	رئيس قسم	2.60	*.39	*.38	
امكانية التطبيق ككل	عميد كلية	2.26			
	وكيل كلية	2.21	.06		
	رئيس قسم	2.63	*.37	*.42	

* دالة عند مستوى الدلالة (α=0.05).

يتبين من الجدول رقم (11) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين رئيس قسم من جهة وكل من عميد كلية ووكيل كلية من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح رئيس قسم في كل من خلق ثبات نحو غاية تطوير الإنتاج والخدمة، وتعلم الفلسفة الجديدة للتطوير وتبنيها، وإدخال التحسين الدائم على كل عملية، وإيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب على المهارات، وإيجاد القيادة الفعالة لتأسيس طريقة إشراف حديثة، وتشجيع التعلم والتطوير الذاتي، وتفعيل فرق العمل لتنجز عملية التحويل لتشمل الجودة كل أجزاء المنظمة، والتوقف

عن الاعتماد على التفتيش، وطرد الخوف، وكسر الحواجز بين الأقسام، وتجنب فلسفة الشراء اعتماداً على أساس السعر فقط، والتخلص من الشعارات الجوفاء والنصائح الفارغة، وإزالة معيقات اعتزاز الموظفين واستمتاعهم بعملهم، وإمكانية التطبيق ككل.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين رئيس قسم ووكيل كلية، وجاءت الفروق لصالح رئيس قسم في القضاء على معايير العمل التي ترتكز على الأهداف الكمية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة أهمية توفر مبادئ ديمنج في ادارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية تعزى لسنة إنشاء الجامعة، أوالمسمى الوظيفي، أوالخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية توفر مبادئ **ديمنج** في ادارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية تبعا إلى متغيرات سنة إنشاء الجامعة، والمسمى الوظيفي، والخبرة، والجدول رقم (12) يوضح ذلك.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية توفر مبادئ ديمنج في ادارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية تبعا لمتغيرات سنة إنشاء الجامعة، والمسمى الوظيفي، والخبرة

المبدأ	سنة إنشاء الجامعة				المسمى الوظيفي						الخبرة في المجال الأكاديمي			
	قبل 2006		بعد 2006		عميد كلية		وكيل كلية		رئيس قسم		أقل من 10 سنوات		من 10 سنوات فأكثر	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
خلق ثبات نحو غاية تطوير الانتاج والخدمة	2.81	.30	2.79	.52	2.84	.52	2.67	.38	2.88	.25	2.77	.44	2.84	.29
تعلم الفلسفة الجديدة للتطوير وتبنيها	2.72	.36	2.56	.50	2.66	.45	2.51	.38	2.79	.36	2.71	.42	2.67	.38
ادخال التحسين الدائم على كل عملية	2.84	.26	2.73	.44	2.81	.42	2.68	.31	2.89	.24	2.79	.38	2.83	.25
ايجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب على المهارات	2.72	.40	2.81	.41	2.72	.49	2.57	.45	2.84	.30	2.74	.41	2.74	.40
ايجاد القيادة الفعالة لتأسيس طريقة إشراف حديثة	2.71	.38	2.67	.44	2.59	.50	2.51	.38	2.86	.28	2.71	.43	2.70	.36
تشجيع التعلم والتطوير الذاتي	2.82	.33	2.81	.46	2.77	.51	2.73	.40	2.89	.26	2.78	.41	2.84	.32
تفعيل فرق العمل لتنجز عملية التحويل لتشمل الجودة كل أجزاء المنظمة	2.79	.38	2.76	.46	2.77	.51	2.63	.43	2.87	.30	2.76	.43	2.79	.37
التوقف عن الاعتماد على التفتيش	2.57	.51	2.16	.45	2.33	.51	2.18	.55	2.70	.40	2.46	.56	2.49	.49
طرد الخوف	2.84	.37	2.56	.56	2.59	.59	2.71	.46	2.87	.32	2.73	.53	2.81	.35
كسر الحواجز بين الأقسام	2.77	.39	2.76	.43	2.67	.48	2.66	.44	2.86	.32	2.80	.42	2.74	.38

المبدأ	سنة إنشاء الجامعة				المسمى الوظيفي						الخبرة في المجال الأكاديمي			
	قبل 2006		بعد 2006		عميد كلية		وكيل كلية		رئيس قسم		أقل من 10 سنوات		من 10 سنوات فأكثر	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تجنب فلسفة الشراء اعتماداً على أساس السعر فقط	2.65	.39	2.83	.33	2.71	.43	2.64	.42	2.71	.34	2.75	.37	2.65	.39
التخلص من الشعارات الجوفاء والنصائح الفارغة	2.55	.45	2.65	.43	2.61	.50	2.42	.43	2.65	.42	2.57	.48	2.57	.42
القضاء على معايير العمل التي ترتكز على الأهداف الكمية	2.52	.46	2.31	.57	2.45	.60	2.39	.49	2.52	.45	2.46	.59	2.48	.41
إزالة معيقات اعتزاز الموظفين واستمتاعهم بعملهم	2.72	.40	2.78	.41	2.67	.49	2.59	.41	2.83	.33	2.78	.41	2.69	.39
الأهمية ككل	2.72	.29	2.66	.37	2.66	.43	2.57	.29	2.80	.24	2.70	.36	2.71	.27

يبين الجدول رقم (12) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية توفر مبادئ **ديمنج** في ادارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية بسبب اختلاف فئات متغيرات سنة إنشاء الجامعة (قبل 2006، بعد 2006)، والمسمى الوظيفي (عميد كلية، وكيل كلية، رئيس قسم)، والخبرة (أقل من (10) سنوات، من (10) سنوات فأكثر)، في المبادئ وفي والأداة ككل.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المبادئ جدول (13) وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل جدول (14).

جدول (13)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر سنة إنشاء الجامعة، والمسمى الوظيفي، والخبرة على مبادئ درجة أهمية توفر مبادئ ديمنج في ادارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
سنة إنشاء	خلق ثبات نحو غاية تطوير الانتاج والخدمة	.001	1	.001	.007	.934
الجامعة	تعلم الفلسفة الجديدة للتطوير وتبنيها	.704	1	.704	4.919	.028
	ادخال التحسين الدائم على كل عملية	.286	1	.286	3.225	.074
هوتلنج =621.	ايجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب على المهارات	.597	1	.597	4.044	.046
ح=000.	ايجاد القيادة الفعالة لتأسيس طريقة إشراف حديثة	.038	1	.038	.294	.588
	تشجيع التعلم والتطوير الذاتي	.060	1	.060	.476	.491
	تفعيل فرق العمل لتنجز عملية التحويل لتشمل الجودة كل أجزاء المنظمة	7.560 E-05	1	7.560 E-05	.001	.982
	التوقف عن الاعتماد على التفتيش	3.383	1	3.383	17.238	.000
	طرد الخوف	1.072	1	1.072	6.210	.014
	كسر الحواجز بين الأقسام	.047	1	.047	.307	.580
	تجنب فلسفة الشراء اعتماداً على أساس السعر فقط	.885	1	.885	6.224	.014
	التخلص من الشعارات الجوفاء والنصائح الفارغة	.368	1	.368	1.942	.165
	القضاء على معايير العمل التي ترتكز على الأهداف الكمية	1.222	1	1.222	5.103	.025
	إزالة معيقات اعتزاز الموظفين واستمتاعهم بعملهم	.309	1	.309	2.059	.153
المسمى الوظيفي	خلق ثبات نحو غاية تطوير الانتاج والخدمة	1.891	2	.945	7.759	.001
الجامعة	تعلم الفلسفة الجديدة للتطوير وتبنيها	2.447	2	1.223	8.553	.000
	ادخال التحسين الدائم على كل عملية	1.516	2	.758	8.539	.000
ويلكس =432.	ايجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب على المهارات	2.831	2	1.416	9.585	.000

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
ح=000.	ايجاد القيادة الفعالة لتأسيس طريقة إشراف حديثة	4.591	2	2.296	17.776	.000
	تشجيع التعلم والتطوير الذاتي	1.239	2	.620	4.901	.009
	تفعيل فرق العمل لتنجز عملية التحويل لتشمل الجودة كل أجزاء المنظمة	1.938	2	.969	6.494	.002
	التوقف عن الاعتماد على التفتيش	8.711	2	4.356	22.197	.000
	طرد الخوف	1.374	2	.687	3.979	.020
	كسر الحواجز بين الأقسام	1.476	2	.738	4.830	.009
	تجنب فلسفة الشراء اعتماداً على أساس السعر فقط	.198	2	.099	.694	.501
	التخلص من الشعارات الجوفاء والنصائح الفارغة	1.869	2	.934	4.927	.008
	القضاء على معايير العمل التي ترتكز على الأهداف الكمية	.663	2	.332	1.385	.253
	إزالة معيقات اعتزاز الموظفين واستمتاعهم بعملهم	2.145	2	1.072	7.135	.001
الخبرة	خلق ثبات نحو غاية تطوير الانتاج والخدمة	.600	1	.600	4.927	.028
	تعلم الفلسفة الجديدة للتطوير وتبنيها	.006	1	.006	.041	.840
	ادخال التحسين الدائم على كل عملية	.180	1	.180	2.028	.156
هوتلنج =274.	ايجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب على المهارات	.211	1	.211	1.428	.234
ح=000.	ايجاد القيادة الفعالة لتأسيس طريقة إشراف حديثة	.112	1	.112	.870	.352
	تشجيع التعلم والتطوير الذاتي	.416	1	.416	3.288	.072
	تفعيل فرق العمل لتنجز عملية التحويل لتشمل الجودة كل أجزاء المنظمة	.216	1	.216	1.449	.230
	التوقف عن الاعتماد على التفتيش	.306	1	.306	1.560	.213
	طرد الخوف	.334	1	.334	1.936	.166
	كسر الحواجز بين الأقسام	.026	1	.026	.169	.682
	تجنب فلسفة الشراء اعتماداً على أساس السعر فقط	.173	1	.173	1.218	.271

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	التخلص من الشعارات الجوفاء والنصائح الفارغة	.128	1	.128	.677	.412
	القضاء على معايير العمل التي ترتكز على الأهداف الكمية	.022	1	.022	.091	.763
	إزالة معيقات اعتزاز الموظفين واستمتاعهم بعملهم	.027	1	.027	.177	.674
الخطأ	خلق ثبات نحو غاية تطوير الانتاج والخدمة	20.713	170	.122		
	تعلم الفلسفة الجديدة للتطوير وتبنيها	24.315	170	.143		
	ادخال التحسين الدائم على كل عملية	15.095	170	.089		
	ايجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب على المهارات	25.106	170	.148		
	ايجاد القيادة الفعالة لتأسيس طريقة إشراف حديثة	21.955	170	.129		
	تشجيع التعلم والتطوير الذاتي	21.494	170	.126		
	تفعيل فرق العمل لتنجز عملية التحويل لتشمل الجودة كل أجزاء المنظمة	25.366	170	.149		
	التوقف عن الاعتماد على التفتيش	33.358	170	.196		
	طرد الخوف	29.347	170	.173		
	كسر الحواجز بين الأقسام	25.973	170	.153		
	تجنب فلسفة الشراء اعتماداً على أساس السعر فقط	24.179	170	.142		
	التخلص من الشعارات الجوفاء والنصائح الفارغة	32.239	170	.190		
	القضاء على معايير العمل التي ترتكز على الأهداف الكمية	40.705	170	.239		
	إزالة معيقات اعتزاز الموظفين واستمتاعهم بعملهم	25.551	170	.150		
الكلي	خلق ثبات نحو غاية تطوير الانتاج والخدمة	22.870	174			
	تعلم الفلسفة الجديدة للتطوير وتبنيها	27.714	174			
	ادخال التحسين الدائم على كل عملية	17.007	174			

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	ايجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب على المهارات	28.227	174			
	ايجاد القيادة الفعالة لتأسيس طريقة إشراف حديثة	26.634	174			
	تشجيع التعلم والتطوير الذاتي	22.899	174			
	تفعيل فرق العمل لتنجز عملية التحويل لتشمل الجودة كل أجزاء المنظمة	27.357	174			
	التوقف عن الاعتماد على التفتيش	47.305	174			
	طرد الخوف	33.232	174			
	كسر الحواجز بين الأقسام	27.644	174			
	تجنب فلسفة الشراء اعتماداً على أساس السعر فقط	25.554	174			
	التخلص من الشعارات الجوفاء والنصائح الفارغة	34.409	174			
	القضاء على معايير العمل التي ترتكز على الأهداف الكمية	42.655	174			
	إزالة معيقات اعتزاز الموظفين واستمتاعهم بعملهم	28.055	174			

يتبين من الجدول رقم (13) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر سنة إنشاء الجامعة في تعلم الفلسفة الجديدة للتطوير وتبنيها، وايجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب على المهارات، والتوقف عن الاعتماد على التفتيش، وطرد الخوف، وتجنب فلسفة الشراء اعتماداً على أساس السعر فقط، والقضاء على معايير العمل التي ترتكز على الأهداف الكمية، وجاءت الفروق لصالح قبل (2006) في تعلم الفلسفة الجديدة للتطوير وتبنيها، والتوقف عن الاعتماد على التفتيش، وطرد الخوف، والقضاء على معايير العمل التي ترتكز

على الأهداف الكمية، بينما جاءت لصالح بعد (2006) في ايجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب على المهارات، وتحنب فلسفة الشراء اعتماداً على أساس السعر فقط، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائياً في باقي المبادئ.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع المبادئ، باستثناء تجنب فلسفة الشراء اعتماداً على أساس السعر فقط، والقضاء على معايير العمل التي ترتكز على الأهداف الكمية، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول رقم (15).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الخبرة في جميع المبادئ، باستثناء خلق ثبات نحو غاية تطوير الانتاج والخدمة، وجاءت الفروق لصالح من (10) سنوات فأكثر.

جدول (14)

تحليل التباين الثلاثي لأثر سنة إنشاء الجامعة، والمسمى الوظيفي، والخبرة على درجة أهمية توفر مبادئ ديمنج في ادارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية ككل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
سنة إنشاء الجامعة	.020	1	.020	.221	.639
لمسمى الوظيفي	1.873	2	.937	10.619	.000
الخبرة في المجال الأكاديمي	.080	1	.080	.907	.342
الخطأ	14.996	170	.088		
الكلي	16.988	174			

يتبين من الجدول رقم (14) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر سنة إنشاء الجامعة أو لأثر الخبرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (15).

جدول (15)

المقارنات البعدية باستخدام اختبار شفيه لأثر المسمى الوظيفي على مبادئ درجة أهمية توفر مبادئ ديمنج في ادارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية والأهمية ككل

المبدأ		المتوسط الحسابي	عميد كلية	وكيل كلية	رئيس قسم
خلق ثبات نحو غاية تطوير الانتاج والخدمة	عميد كلية	2.84			
	وكيل كلية	2.67	.17		
	رئيس قسم	2.88	.05	*.21	
تعلم الفلسفة الجديدة للتطوير وتبنيها	عميد كلية	2.66			
	وكيل كلية	2.51	.15		
	رئيس قسم	2.79	.13	*.28	
ادخال التحسين الدائم على كل عملية	عميد كلية	2.81			
	وكيل كلية	2.68	.13		
	رئيس قسم	2.89	.08	*.20	
ايجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب على المهارات	عميد كلية	2.72			
	وكيل كلية	2.57	.15		
	رئيس قسم	2.84	.12	*.27	
ايجاد القيادة الفعالة لتأسيس طريقة إشراف حديثة	عميد كلية	2.59			
	وكيل كلية	2.51	.08		
	رئيس قسم	2.86	*.27	*.35	
تشجيع التعلم والتطوير الذاتي	عميد كلية	2.77			
	وكيل كلية	2.73	.04		
	رئيس قسم	2.89	.12	*.16	
تفعيل فرق العمل لتنجز عملية التحويل لتشمل الجودة كل أجزاء المنظمة	عميد كلية	2.77			
	وكيل كلية	2.63	.13		
	رئيس قسم	2.87	.10	*.23	
التوقف عن الاعتماد على التفتيش	عميد كلية	2.33			
	وكيل كلية	2.18	.15		
	رئيس قسم	2.70	*.38	*.52	

المبدأ		المتوسط الحسابي	عميد كلية	وكيل كلية	رئيس قسم
طرد الخوف	عميد كلية	2.59			
	وكيل كلية	2.71	.12		
	رئيس قسم	2.87	*.29	.17	
كسر الحواجز بين الأقسام	عميد كلية	2.67			
	وكيل كلية	2.66	.01		
	رئيس قسم	2.86	-.19	*-.19	
التخلص من الشعارات الجوفاء والنصائح الفارغة	عميد كلية	2.61			
	وكيل كلية	2.42	.19		
	رئيس قسم	2.65	.04	*.23	
إزالة معيقات اعتزاز الموظفين واستمتاعهم بعملهم	عميد كلية	2.67			
	وكيل كلية	2.59	.09		
	رئيس قسم	2.83	.16	*.25	
الأهمية ككل	عميد كلية	2.66			
	وكيل كلية	2.57	.09		
	رئيس قسم	2.80	.14	*.23	

* دالة عند مستوى الدلالة (α =0.05).

يتبين من الجدول رقم (15) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين رئيس قسم ووكيل كلية، وجاءت الفروق لصالح رئيس القسم، في خلق ثبات نحو غاية تطوير الانتاج والخدمة، وتعلم الفلسفة الجديدة للتطوير وتبنيها، وادخال التحسين الدائم على كل عملية، وايجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب على المهارات، وتشجيع التعلم والتطوير الذاتي، وتفعيل فرق العمل لتنجز عملية التحويل لتشمل الجودة كل أجزاء المنظمة، وكسر الحواجز بين الأقسام،

والتخلص من الشعارات الجوفاء والنصائح الفارغة، وإزالة معيقات اعتزاز الموظفين واستمتاعهم بعملهم، والأهمية ككل.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين رئيس قسم من جهة وكل من عميد كلية ووكيل كلية من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح رئيس القسم، في ايجاد القيادة الفعالة لتأسيس طريقة إشراف حديثة، والتوقف عن الاعتماد على التفتيش.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين رئيس قسم وعميد كلية، وجاءت الفروق لصالح رئيس القسم، في طرد الخوف.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما المعيقات التي تحول دون تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية؟

تمت الإجابة على هذا السؤال والسؤال رقم (6) وفق الآتي:

أولاً: تم توجيه السؤالين الخامس والسادس مكتوبين لبعض القادة في إدارات الجامعات السعودية وشملت الأسئلة المكتوبة مختلف مستويات عينة الدراسة من رؤساء جامعات وعمداء كليات ووكلائهم ورؤساء أقسام بهدف التعرف على أبرز المعوقات من مصادر متنوعة ويهدف الباحث من ذلك لإضفاء نوع من الواقعية والمصداقية والعمق للبحث.

فبالنسبة للإجابة عن السؤال الخامس فالجدول رقم (16) يبين تلك التصنيفات وحساب التكرارات والنسب في استجابة عينة الدراسة، ويوضح التصنيفات السابقة على آرء القادة الأكاديمين حول المعيقات التي تحول دون تطبيق مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية:

جدول (16)

حساب التكرارات والنسب وتصنيف استجابات أفراد العينة حول المعيقات التي تحول دون تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية

م	المعيق	التكرار	النسبة المئوية
1	عدم الإلمام التام والمعرفة الدقيقة بإدارة الجودة الشاملة وأدواتها ومتطلباتها.	8	%80
2	غياب الرقابة على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.	6	%60
3	التخوف من التغيير ومقاومته	5	%50
4	عدم قناعة/تبني الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة	5	%50

يظهر من الجدول رقم (16) أن عدم الإلمام التام والمعرفة الدقيقة بإدارة الجـودة الـشاملة وأدواتها ومتطلباتها يعتبر "معيقاً رئيسياً" يحول دون تطبيق مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الـشاملة في إدارة الجامعات السعودية، حيث حصل على نسبة (80%) من مجمل المعوقات التي أبداها القادة الأكاديميون. فيما كان غياب عنصر الرقابة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة "معيقاً مهمـاً" حسب استجابات القادة الأكاديميين أفراد العينة بنسبة (60%) من إجمالي المعيقات التي ارتأوا أنهـا تعيق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم الجامعيـة. كمـا أن (50%) مـن القـادة الأكاديميين أفراد العينة يرون أن التخوف من التغيير ومقاومته ذلك التغيير الناتج عن تطبيق مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى عدم قناعة الإدارة العليا بها وبالتالي عدم تبنيها لتلـك المبادئ يشكل معيقاً لإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية.

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: ما الحلول المقترحة من أجل التغلب على تلك المعيقات ليمكن تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية؟

بالنسبة للإجابة عن السؤال السادس فالجدول رقم (17) يبين التصنيفات وحساب التكرارات والنسب في استجابة عينة الدراسة، ويوضح تصنيفات البحث النوعي على آرء القـادة الأكـاديمين حول الحلول المقترحة من أجل التغلب على تلك المعيقات ليمكن تطبيق مبادئ **ديمـنج** فـي إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية:

جدول (17)

حساب التكرارات والنسب وتصنيف استجابات أفراد العينة حول الحلول المقترحة من أجل التغلب على تلك المعيقات ليمكن تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية

م	الحل المقترح	التكرار	النسبة المئوية
1	أن يتم تطبيق الجودة الشاملة بشكل صحيح ومنهجي.	7	%70
2	التدريب على تطبيق مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة، ونشر ثقافتها.	6	%60
3	إيجاد الحوافز الإدارية والمادية كدعم للإدارات القيادية بمختلف مستوياتها.	4	%40

يتبين من الجدول رقم (17) أن تطبيق الجودة الشاملة بشكل نموذجي صحيح ومنهجي مدروس وتدريجي مخطط له يعتبر حلاً "مقترحاً رئيسياً" من شأنه أن يساعد في تطبيق مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة في إدارة الجامعات السعودية، ويساعد في التغلب على ما يحول دون ذلك من معيقات، حيث حصل على نسبة (70%) من مجمل المقترحات التي أبداها القادة الأكاديميون. في حين جاء مقترح التدريب على تطبيق مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافتها كـ "حلٍ مقترحٍ مهمٍ" حسب استجابات القادة الأكاديمين أفراد العينة بنسبة (60%) من إجمالي الحلول المقترحة التي اقترحوا أنها تسهم في التغلب على المعيقات التي تعيق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم الجامعية وتمكّن من تطبيقها. فيما يرى (40%) من القادة الأكاديميين أفراد العينة أن إيجاد الحوافز الإدارية والمادية كدعم للإدارات القيادية بمختلف مستوياتها يساعد على تطبيق مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية، ومن شأنه أن يذلل العقبات التي تعيق تطبيقها هناك.

الفصل الخامس

تفسير نتائج الدراسة

في هذا الفصل يقوم الباحث باستعراض النتائج التي تم التوصل إليها فـي هـذه الدراسـة ، ومناقشتها وتفسيرها، وستتم مناقشتها هنا وفقاً لأسئلة الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

فيما يتعلق بالسؤال الأول والذي ينص على: ما مدى إمكانية تطبيق مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية؟ فقد جاءت درجة إمكانية تطبيق مبادئ **ديمنج** في الجامعات السعودية في الإجمالي العام (متوسطة)، على الرغم من أنه كان هناك أربعة مبادئ من هذه المبادئ جاءت بدرجة (عالية)؛ ويُرجع الباحث ذلك إلى ما يواجهه المجتمع الأكاديمي في مجتمع الدراسـة من ازدواجية مابين المناداة بتطبيق مبادئ الجودة على الصعيد الرسمي والمعلن وبين ما يواجهـه من عقبات وتعقيدات في الصرف ودعم المشاريع التي تخدم أنظمة الجودة إضـافة إلـى ضـعف عنصر رقابة الجودة في تلك المجتمعات. وإلا فإن المتوقع حسب الـشعارات المعلنـة والأهـداف المرسومة هو تحقيق مبادئ الجودة ومن أبرزها مبادئ **ديمنج** (Deming) في إدارة الجودة الشاملة بدرجة **عالية** إجمالاً. ومن الجدير بالذكر أن هذه الدراسة تتفق مع دراسة كـل مـن (الـشنبري، 2002) و(الزقزوق، 2008) و(ريموند وآخرون، 2008) في أن إمكانية تطبيق هذه المبادئ جاءت بدرجة متوسطة، وتختلف مع (الكيومي، 2002) حيث جاءت درجة التطبيق فـي نتـائج دراسـته عالية.

وقد جاء المبدأ الأول من مبادئ **ديمنج** (Deming) وهو خلق ثبات نحو غايـــة تطـــوير الإنتاج والخدمة في المرتبة الأولى بدرجة عالية؛ ويُرجع الباحث ذلك إلى الحماس لدى مـــسؤولي الكليات وقادتها لتطوير خدمات الجامعات لإيلاج جامعاتهم في مصاف الجامعات العالمية، وذلك ما تشهده الجامعات السعودية؛ ومن أبرزها جامعة الملك سعود في الرياض، إلا أن الصعوبات تـــأتي من الإدارات المالية في وزارة المالية والتي تؤخذ عليها كثير من الملاحظات في أصعدة الخـــدمات كافة هذا ما قصده الباحث في الفقرة السابقة فيما يتعلق بتعقيدات الصرف.

كما جاء مبدأ إدخال التحسين الدائم على كل عملية في المرتبة الثانية بدرجـــة؛ ويُرجـــع الباحث ذلك لما تنادي به الهيئة الوطنية للاعتماد الأكاديمي وتشدد على المطالبة به، وهو التركيـــز على العمليات وجودتها فتحقيق الأهداف منشود ومطلوب، ولكن لـــيس علـــى حـــساب العمليـــات وجودتها، فمبدأ الإدارة بالأهداف والذي كان شائعاً إلى وقت قريب وما يزال إما أن يزول أو يبقى ولكن بشرط التأكد من جودة العمليات في الطريق إلى تحقيق هذه الأهداف.

وكذلك تتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة ويلكوكس (1992) أيضاً، وذلك في أن تطبيق المبادئ التالية من مبادئ **ديمنج** احتل أقل النقاط وهي :

- تجنب فلسفة الشراء اعتماداً على أساس السعر فقط.
- التخلص من الشعارات البراقة والنصائح الفارغة.
- التوقف عن الاعتماد على التفتيش.

حيث جاءت في أخر قائمة الرتب حيث احتلت على التتـــالي المراتـــب (9) و(11) و(12) بدرجات؛ ويُرجع الباحث ما يتعلق بتجنب فلسفة الشراء على أساس السعر فقط إلى أنظمة الدولـــة

المالية المعتمدة من وزارة المالية وأنظمة الصرف، والتي تمثل عقبة بالنسبة للمؤسسات الجامعيـــة، حيث تفرض قيودا صارمة في هذا الشأن كما هي الحال في كثير من دول العالم الثالث.

أما فيما يتعلق بالتخلص من الشعارات الجوفاء والنصائح الفارغة؛ فيرجع الباحث ذلك إلى الثقافة التنظيمية التي جرت في دماء الإدارات الحكومية عموماً، والمؤسسات التربوية بشكل خاص، حيث يعد هذا إرثاً ثقافياً مُورِسَ بعضه بصدق؛ بيد أنه ما لبث حتى أصبح جسراً للوصوليين فـــي الإدارات، ودعامةً للنفاق الذي يبني قلاع التخلف ويخلق بيئة خصبة للمرائين، إن التخلص من هذا العرف الذي تراكم عبر سنوات طوال من الصعب أن يتخلص منه من نشأوا فيه وتعودوا عليه.

وفيما يتعلق بمبدأ التوقف عن الاعتماد على التفتيش؛ فيفسر الباحث ذلك بأن أمةً ساد فيهـــا الرياء والعمل على الشكليات والهتاف بالشعارات من قبل الأفراد والجماعات؛ فإن نفراً مـــن تلـــك الأمة إذا ما تقلد مكان سلطة عليا وإشراف فإنه على علم بأن أولئك القوم الذين جاء منهم سيحاولون خداعه بالشكليات والشعارات، فيحذر أن تنطلي عليه الحيلة التي كان يحتال بها على من كان قبلـــه في السلطة، فيلجأ إلى الاعتماد على التفتيش، فبات هناك نوعاً من المقاومة لإمكانية تطبيـــق مبـــدأ **ديمنج** (Deming) في إدارة الجودة الشاملة الذي ينادي بالتوقف عن الاعتماد على التفتيش.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

أما فيما يتعلق بالسؤال الثاني والذي ينص على: ما درجة أهمية توفر مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية؟ فقد تبين من استقصاء آراء القادة الأكاديميين في إدارة الجامعات السعودية -عينة الدراسة الذين شملهم الاستبيان- بوجه عام أن درجة أهمية توفر مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة في إدارة الجامعات السعودية كانت "عالية"؛ ويرجع الباحث ذلك إلى مايستشعره القادة الأكاديميين تجاه تلك المبادئ وتجاوبا مع ماتنادي به المحافل والاجتماعات الأكاديمية والتوجه العام لسياسة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية والذي يؤكد على أهمية الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية. كما أن هذه الدراسة تتفق مع دراسة الزقزوق في أن أهمية تطبيق هذه المبادئ جاءت بدرجة عالية.

وقد جاء على رأس تلك المبادئ الأربعة عشر في درجة أهمية التوفر في إدارة الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة ــــ مبدأ "تشجيع التعلم والتطور الذاتي" حيث تحصل على أعلى متوسط حسابي، ويرجع الباحث ذلك إلى أن الأفراد في المؤسسات هم أهم عناصر تحسين الأداء، كما أنهم صناع الجودة في الخدمة، فلا المباني مهما كانت ولا التسهيلات مهما بلغت يمكن أن يكون لها الدور الفعال بمنأى عن العاملين والأفراد، سواءً كانو موظفين أو أكاديميين؛ وهؤلاء من الضرورة بمكان أن يطوروا قدراتهم وينمو مهاراتهم من خلال التعلم الذاتي في مجالات عملهم، ومن أولويات ذلك ثقافة الجودة والمعرفة بأدواتها ومتطلباتها، وهو ما استقرت عليه آراء بعض القادة خلال الإجابة على الأسئلة المكتوبة التي قام بها الباحث في هذه الدراسة. كما أنه من الأهمية أن تشجع الإدارات الأكاديمية ذلك التوجه من قبل الأفراد وتدعمه ماديا ومعنويا.

وقد جاء مبدأ "خلق ثبات نحو غاية تطوير الانتاج والخدمة" في المرتبة الثانيــة بدرجــة "عالية" كذلك، ويفسر الباحث ذلك بأنه يعتبر كردة فعل لما تتصف به بعض القرارات الوزاريــة أو القيادية العليا في الجامعات في مجتمع الدراسة من ارتجالية –للأسف– في كثير من الأحيان، بعيداً عن التصويت والإجتماعات وروح العمل المؤسسي، إضافة إلى أن المدد الزمنية لبقاء القادة تعتمد وبشكل مباشر على المحسوبيات، وليس هناك معايير جلية واضحة في هذا الصدد، ولذلك فان خلق نوع من الثبات لبعض المناصب للقيادات المبدعة يُعد –من وجهة نظر القادة أفراد عينة الدراسة– مطلب ضروري، والمقصود بالثبات هنا الثبات المقيد بالمتجه نحو التطوير والتحــسين المــستمر؛ والذي يعتقد الكثير من القادة أن من المهم توفره في إدارات الجامعات الــسعودية؛ لأن الأســلوب السائد في عالمنا الثالث عموما أن القائد الجديد يبدأ عمله بنسف خطط من كان قبله ومشاريعه ويبدأ من جديد؛ وهذا لايتفق مع ماينادى به في أروقة وزارة التعلــيم العــالي ومؤســساتها الجامعيّــة واجتماعاتها ومؤتمراتها من تأكيد على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. كما أن خلق ثبات فــي منهج تلك المؤسسات أمر ضروري، فعلى الجامعات أن تنشر غاياتها وأهدافها عبر رسائلها المعلنة والمكتوبة؛ والتي تحمل رسالتها ورؤيتها وأهدافها، وخصوصا فيما يتعلق بإدارة الجودة الــشاملة؛ وهو الأمر الذي استقرت عليه آراء القادة الأكاديميين في الأسئلة المكتوبة التي أجريت لغرض هذه الدراسة؛ والتي أكدت أن تطبيق الجودة الشاملة يجب أن يتم بشكل صحيح ونموذجي ومتدرج.

كما جاء في نفس الرتبة والدرجة والمتوسط الحسابي مبدأ "إدخال التحسين الدائم"، ويُرجِــع الباحث ذلك إلى ما يعتقده من وجود إيمان لدى القادة –نظرياً– في المجتمعــات الأكاديميــة بــأن التحسين الدائم هو لب الجودة، وان مجال كمجال الجودة ليس بمضمار سباق يقف العمل فيها عنــد حد معين، وإنما الاستمرارية صفته والأبدية أجله، وعليه فيكون إدخال التحسين الدائم يــستحق أن يأتي في هذه المرتبة المتقدمة بدرجة عالية من الاستقصاء.

وقد جاء في نتائج الدراسة استمرار بقية المبادئ بنفس الدرجة ولكن بمتوسطات أقل وتباين مختلف -عدا اثنين منها جاءا بدرجة **متوسطة**- ويرجع الباحث ذلك التقدير العالي إجمالاً إلى ماتكتسبه مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة من أهمية يؤمن بها القادة الاكاديميون في غالبيتهم؛ وذلك لما لها من أهمية في تقدم العمل المؤسسي الجامعي وتطوير خدماته؛ وبالتالي ضمان خدمة تتصف بالجودة ستقدم للمجتمع وأبنائه وكل عملاء تلك المؤسسات. ومع ذلك فقد جاء مبدأ "التوقف عن التفتيش" في المرتبة ماقبل الاخيرة بدرجة "متوسطة"، ويمكن تفسير ذلك بما سبقت الإشارة إليه من الخلل الذي تعانيه المؤسسات التربوية؛ وخصوصا التعليم العام من الشكليات ومن الرياء ومن التشدق ومن الإزدواجية، وإذ يذهب الباحث إلى ذلك لوجود عدد ممن يعملون في المؤسسات الجامعية هم في الحقيقة من تفريخ التعليم العام ومن مسؤوليه السابقين؛ ولذا فهم يجدون في التفتيش أمانا من مكر قد مكروا مثله وحيلة سبق وأن صنعوها خشية أن تُصنَع لهم.

كما جاء في المرتبة الأخيرة مبدأ القضاء على معايير العمل التي تركز على الأهداف الكمية بدرجة متوسطة، ويرجع الباحث ذلك إلى مايلتبس لدى الكثير حول الإدارة بالأهداف، وأن تحديد الهدف يعد أمرا جيدا حتى ولو كان عدديا، فالإنجاز يعتبر مطلبا، والانجاز مغنما، وأن جودة النوع تحكمها الخبرة وتكرار العمل والممارسة والدربة، كما أن الوضع في ظل توسع الجامعات وزيادة أعدادها أبقاها في طور المطالبة بالأداء والتحقيق ولم تصل إلى طور الانتقاء والتدقيق.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة ويلكوكس (1992) في أن يحتل المبدأين؛ مبدأ التدريب ومبدأ التطوير الذاتي درجة عالية، ويُرجع الباحث ذلك إلى ما يؤمن به غالبية القادة الأكاديميين من أهمية هذين المبدأين في تطوير العمل الأكاديمي وفق مبادئ الجودة الشاملة وتطوير الخدمات والإنتاج الجامعي، وكذلك يُرجع الباحث ذلك إلى التوجه الحديث نحو الاهتمام من قبل الجامعات على تدريب منسوبيها ومحاولة تقليل التباين في أدائهم، وهو ما تتوجه إليه الجامعات السعودية

لتحقيق تقدما ملموساً يسجل لها، وخصوصا في ظل شروط الهيئة الوطنية للاعتماد الأكاديمي، والتي أعطت للجامعات التي أنشئت قبل (2006) مهلة إلى عام (1433هـ) لتحقيق معايير الاعتماد الأكاديمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

1. أما في فيما يتعلق بالسؤال الثالث والذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في إمكانية تطبيق مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية تعزى لمتغير سنة إنشاء الجامعة، المسمى الوظيفي، أو الخبرة؟ فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنة الإنشاء في المتغير التابع إمكانية تطبيق مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية في الأداة ككل، على الرغم من وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α=0.05) لأثر سنة الإنشاء في سبعة مبادئ لصالح قبل (2006)، ويرجع الباحث ذلك في مجمل تلك المبادئ السبعة وهي:

- خلق ثبات نحو غاية تطوير الانتاج والخدمة.
- تعلم فلسفة جديدة وتبنيها.
- إدخال التحسين المستمر على العمليات.
- إيجاد القيادة الفعالة.
- تفعيل فرق العمل لإنجاز عملية التحول للجودة الشاملة.
- التوقف عن الاعتماد على التفتيش
- طرد الخوف.

أنها ملائمة للطرح والتطبيق في هذا الطور أي طور المنافسة والتميز بحكم كونها جامعات عريقة فيناسبها خلق الثبات وتعلم الفلسفة الجديدة وإدخال التحسين وإيجاد القيادة الفعالة والعمل الجماعي في ظل التوقف عن التفتيش؛ فالميادين العالمية والتنافس الدولي في ظل الإنفجار المعرفي والتمايز بين الجامعات تحمل على الإجتهادات ويستحث فعاليتها طرد الخوف والتشجيع، فهذه المبادئ تناسبها أكثر إذا ما قورنت بالمبادئ الاخرى التي تناسب الجامعات الناشئة أكثر كفلسفة السعر وقضايا المناقصات، والتخلص من الشعارات؛ إذ تعتبر متقدمة نوعا ما عن مثل ذلك. وأما عدم وجود فروق دالة في الأداة ككل فيرجع الباحث ذلك إلى وجود عدد من المنتقلين من الجامعات القائمة قبل (2006) إلى العمل كقادة في الجامعات الناشئة بحكم إنتقالهم إلى مدنهم الأصلية مع إفتتاح الجامعات المنشأة أو تكليفهم بذلك، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في الأداة ككل على الرغم من وجود فروق دالة إحصائيا لأثر متغير الخبرة في أربعة مبادئ تزى لصالح أقل من (10) سنوات والأربعة مبادئ تلك هي:

- إيجاد القيادة الفعالة لتأسيس طريقة إشراف حديثة..
- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي.
- تفعيل فرق العمل لإنجاز عملية التحويل.
- تجنب فلسفة الشراء على أساس السعر فقط.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق دالة إحصائيا إلى القناعات التي تكاد تكون متقاربة حول الأراء في مجال الجودة من قبل القادة الأكاديمين ووجودهم في بيئة عمل متشابهة نوعا ما أما وجود الفروق الدالة في الأربعة مبادئ الآنفة الذكر فيرجعه الباحث إلى الحماس الذي هو طبيعة الاستهلال الوظيفي والبدايات المهنية، وخصوصا في مجال التعلم وتطوير الذات والعمل بروح

الجماعة والفرق المساندة، وكذلك ما يحتاجونه من دعم سخي يؤمّن شراء النوعيات الجيدة التي تروي طموحاتهم وتغذي تطلعاتهم.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير **(المسمى الوظيفي)** لصالح **رئيس القسم** في المبادئ الأربعة عشر كلها؛ بينه وبين **وكيل كلية**، وفي ثلاثة عشر مبدأ منها؛ بينه وبين **عميد كلية**؛ وجاء الإستثناء في مبدأ "القضاء على معايير العمل التي تركز على الأهداف الكمية"، ويفسر الباحث مجئ تلك الفروق كلها لصالح **رئيس قسم** لما درج عليه العرف الأكاديمي بحكم عمل الباحث من أن رؤساء الأقسام ينشدون الأكمل والتغيير للأفضل لحرصهم أكثر لما يرجون أن يكون ضغطا على الإدارة الوسطى والعليا لمنحهم مزيدا من التفويض والسلطة والعمل معهم من أسفل وأعلا بأسلوب أجود وأرقى، ويفسر الباحث الاستثناء بين **رئيس قسم وعميد** -في عدم وجود فرق في المبدأ المذكور- بوجود شبه إجماع أشار له الباحث سابقا أن المرحلة مرحلة أداء عمل وإنجاز مهام بحكم كونها مرحلة إنتقالية وتوسعية، وليس هناك ثبات في أعضاء هيئة التدريس بحكم التعاقدات والتنافس بين الجامعات، وتسرب إلى جامعات أخرى؛ لإختلاف الرواتب والبدالات من جامعة لأخرى، وهذا أدى بدوره إلى المطالبة بالإنجاز والتحقيق مع التغاضي عن الامتياز والعمل الدقيق والاكتفاء بالجيد المقبول عن الأجود المأمول.

كما يرجع الباحث عدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير المسمى الوظيفي بين عميد كلية ووكيل كلية إلى تقارب مستوى السلطة والموقع القيادي وتشاطر المسؤولية وتبادل الأدوار وتشابه المهام وما ينتج عن ذلك من تقاسم الرؤى وتوحد الرأي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

أما فيما يتعلق بنتائج السؤال الرابع والذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لدرجة أهمية توفر مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية تعزى لمتغير سنة إنشاء الجامعة، المسمى الوظيفي، أو الخبرة؟ فعدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير سنة الإنشاء وأثره في أهمية توفر المبادئ ديمنج في إدارة الجامعات السعودية بإستثناء ستة مبادئ فإن الباحث يفسر ذلك بما سبق الإشارة إليه إلى أن العديد من القيادات في الجامعات الناشئة وخصوصا المتوسطة والعليا (وكيل وعميد كلية) هم من الذين كانو في الجامعات القائمة قبل (2006) سواء قادة أو غير ذلك، فلا غرابة أن يكون هناك تقارب في وجهات النظر وقلة في الفروق الدالة، وأما المبادئ الستة التي جاءت فيها الفروق الدالة إحصائيا فكانت أربعة لصالح الجامعات المنشأة قبل عام (2006) وهي في الواقع منجذبة لملاءمة الحال والمرحلة التطويرية والمنافسة كتعلم الفلسفة الجديدة للتطوير وتبنيها وذلك لتنهج تلك الجامعات المنهج العلمي النموذجي الصحيح بعيدا عن التجريب ومبدأ المحاولة والخطأ، ففي طور التنافس يرغب المتنافسون بالتشجيع وإستبدال التفتيش بالتقييم المتفق عليه، وتطبيق معايير الجودة الداعية مثل ذلك ،ويأتي في طي التشجيع كذلك طرد الخوف، ودعم المحاولات الجادة للتطوير على أساس علمي مدروس، وكذلك يرى القادة في هذا النوع من الجامعات أن من الأهمية توفر مبدأ القضاء على معايير العمل التي ترتكز على الأهداف الكمية أكثر من الجامعات الحديثة المنشأة بعد (2006) وذلك لأنهم في طور متقدم وينشدون النوع أكثر من الكم ويرغبون بالأجود المأمول أكثر من الجيد المقبول.

وجاء المبدآن اللذان ورد فيهما الفرق الدال إحصائيا لصالح الجامعات المنشأة بعد (2006) وهما "إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب على المهارات" وكذلك "تجنب فلسفة الشراء إعتمادا على أساس السعر فقط" لما سبق وأوضحه الباحث من أن الجامعات الناشئة في هذا الطور تحتاج لمثل ذلك أكثر من الجامعات القائمة قبل (2006) خصوصا فيما يتعلق في النقطة الأخيرة.

كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لأثر الخبرة في جميع المبادئ؛ بإستثناء مبدأ "خلق ثبات نحو غاية تطوير الإنتاج والخدمة" لصالح من (10) سنوات فأكثر، وربما كان ذلك بسبب ماصقلته الخبرة لدى هؤلاء القادة من هذا المستوى، ومايرون له من أهمية ودور كبير في تطوير ونهضة المؤسسات الجامعية وتجربتهم في ذلك، وما عاصروه من تغيرات متلاحقة في القيادات، وما أدت اليه من أمور كان لها الأثر عليهم في أن يتميزوا بهذه النقطة أكثر عن من كانت خبرتهم أقل من (10) سنوات. وأما عدم وجود فروق فلما أشار إليه الباحث سابقا من أن القادة الأكاديميين يكاد يكون لهم الرأي المشترك حول إدارة الجودة الشاملة وأهميتها ودورها البارز في تطور العمل، وتقديم أفضل الخدمات في المؤسسات الجامعية على وجه الخصوص، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المسمى الوظيفي بين رئيس قسم في جميع المبادئ عدا "طرد الخوف"، ولعل مرجع ذلك -من وجهة نظر الباحث- إلى أن **رئيس القسم** بتعميده الإدارة المباشرة على أعضاء هيئة التدريس، ولما قد يسند إليه من أعباء تدريس، إضافة لما يواجهه كذلك من التعامل اليومي بين متطلبات القيادة السطى والعليا وبين من يتولى إداراتهم من أعضاء، فهو يرى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة كما أن أهمية توفرها يعتبر عونا له في تنظيم العمل وتطوره وتقدمه؛ ربما أكثر من بقية الإداريين في الإدارة الوسطى والإدارة العليا؛ والتي يمثلهما **وكيل وعميد كلية**، ويرجع الباحث إستثناء "طرد الخوف" من ذلك بين **رئيس قسم** وبين **وكيل كلية** إلى ماقد يشاركان فيه في أن هذا المبدأ له أهمية عالية في القيادة؛ لما قد يوجهونه

من قيود مركزية من الإدارة العليا. كما بينت النتائج وجود فروق دالة أيضا بين **رئيس قسم** و**عميد كلية** لصالح **رئيس قسم** في ثلاثة مبادئ؛ هي "طرد الخوف" و"إيجاد القيادة الفعالة" و"التوقف عن الإعتماد على التفتيش"، ويرجع الباحث ذلك الفرق إلى ماقد يواجهه **رئيس قسم** كما أشار الباحث آنفا في طرد الخوف من قيود مركزية أشد من **عميد كلية**، وكذلك لوجود قيادات متعددة أعلا تقود **رئيس قسم** أكثر من **عميد كلية** لذا فهو أكثر تأييدا لضرورة توفر "القيادة الفعالة" وأهمية ذلك في المؤسسات الجامعية وإداراتها، وكذلك لتعرضه للتفتيش بشكل قد لايتعرض له مستوى **عميد كلية**. أما الإتفاق فإن انعدام الفروق ربما كان بسبب تشابه بقية المبادئ في خدمة الموقع القيادي بحكم تعدد وكثرة مرؤسيهما وتعدد مسؤولياتهما القيادية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

وفيما يتعلق بالسؤال الخامس والذي ينص على: ما المعيقات التي تحول دون تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية؟ فقد أوضحت نتائج حساب التكرارات والنسب في القابلات مع القادة الاكاديميين أن **المعيق الرئيسي** هو عدم الإلمام التام والمعرفة الدقيقة بإداراة الجودة الشاملة وأدواتها ومتطلباتها بنسبة بلغت (80%)، ويرجع الباحث ذلك إلى أن المناداة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية جاء حديثا، فيما لم يتم سبق ذلك بالتعريفات الضرورية والتثقيف المعرفي والمهني بإدارة الجودة الشاملة، بل إن الاجتماعات التي تعقد من أجل ذلك محدودة -على حد علم الباحث- بحكم عمله -كمنسق للجودة في الكليات التابعة لجامعة الخرج بوادي الدواسر- إضافة إلى محدوديتها في أن تكون في مناطق بعيدة ومتفرقة ويتعثر حضورها على العديد من منسقي الجودة في الكليات وممثليها في الأقسام في الكليات خارج المناطق والبعيدة عن مكان إنعقاد الإجتماعات.

كما أظهرت النتائج أن "غياب الرقابة" على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة أُعتبر **معيقا مهما** بلغت نسبته (60%)، وذلك لما للرقابة من دور مهم في المساهمة في ضبط الجودة وضمان تطبيقها على الوجه الصحيح، ولعل هذا التفسير الذي ذهب إليه الباحث مبعثه واضح وجلي من نتائج السؤال السادس إذ أن من مقترحات التغلب على المعوقات في هذا الشأن هو ما يتعلق بقضية "التطبيق الصحيح للجودة" وكذلك مسألة الرقابة الذاتية لدى بعض من ينتسبون لهذه المؤسسات، فعدم وجود الرقابة في ظل وجود من قد تمت الإشارة إليه في تفسير النتائج الإحصائية للأسئلة السابقة؛ وهم بعض ممن كانوا يعملون في قطاع التعليم العام وثقافة المرآة المنتشرة فيه؛ تجعل من هذا العنصر معيقا مهما يحول دون تطبيق مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية.

كما تكرر **معيق** "التخوف من التغيير ومقاومته" بنسبة (50%)، ولكنه جاء كمعيق **أقل أهمية** من سابقيه؛ وذلك -حسب وجهة نظر الباحث- يرجع إلى كثرة التعيينات الجديدة في الجامعات السعودية ككل؛ سواء القائمة أو الناشئة؛ لتوجه الحكومة نحو توسيع خدمات التعليم العالي واستقطاب المبتعثين الذين عادوا حديثا، وكذلك بعض القيادات التي درجت على العرف الاكاديمي في التعامل مع هؤلاء الجدد إضافة إلى إختلاف الأنظمة مع تطبيق الفلسفة الجديدة قد يعتبر أمراً صعباً، ويجد مقاومة تحول دون إمكانية تطبيقه، ومع ذلك يبقى **أقل أهمية** من سابقيه لأن (50%) من البقية لايشعرون بذلك الأمر، إما بسبب دراستهم حول هذا الأمر أو معرفتهم المسبقة بفلسفة "التغير السريع أو الموت البطئ"؛ والمعروفة على المستوى القيادي كشعار إداري متفق عليه تداولته الفلسفات القديمة والحديثة وتبنته العديد من المؤسسات الناجحة في مختلف الثقافات.

وبنفس النسبة وعدد التكرارات جاء معيق "عدم تبني الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة وعدم قناعتها بها"؛ وذلك لأن بعضا من القيادات تمثل هذا النهج -للأسف- فيرى بعضهم أنها ربما

تكون نزوة أوموضة عابرة ستزول، وأن المجتمع اذا تعارضت ثقافته معها سيمحيها، كما أن وجود مثل اولئك متوقع في كل زمان ومكان، وإلا لما هاجر **ديمنج** من أمريكا إلى اليابان. والمبهج في ذلك أن هذا العنصر يأتي في آخر القائمة إيذانا بقلة مثل أولئك، وإن بلغوا النصف في بلد حديث عهد بالتوسع في هذا المجال وبالنهضة التي يؤمل أن تؤتي ثمارها قريبا بمشئية الله تعالى.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس

أما فيما يتعلق بالسؤال السادس والذي ينص على: ما الحلول المقترحة من أجل التغلب على تلك المعيقات ليمكن تطبيق مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية ؟ فقد اقترح مانسبته (70%) من القادة الذين أجابوا على الأسئلة المكتوبة "أن يتم تطبيق الجودة الشاملة بشكل صحيح وتدريجي ممنهج" كحل عد **كمقترح رئيسي**، ويرجع الباحث ذلك لما سبقت الإشارة اليه والمتمثل في معاناة العديد من منسوبي المؤسسات الجامعية من عدم المعرفة التامة بثقافة الجودة وأدواتها ومتطلبات تطبيقها ومنهجيتها. فجاء هذا **المقترح رئيسيا** ليذلل تلك العقبة، ويزيل ذلك المعيق، وليتم تطبيق الجودة الشاملة بشكل سليم ويخلق بيئة صحية وخصبة لمثل مبادئ متقدمة في الجودة كمبادئ **ديمنج**.

ويرجع الباحث مجئ مقترح "التدريب على تطبيق مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافتها" **كمقترح مهم** بلغت نسبته (60%) -أي بنسبة مقاربة للمقترح الرئيسي- إلى أن نشر ثقافة الجودة والتدريب هو الطريق الأمثل لتطبيق الجودة بشكل صحيح ومنهجي؛ إذ يؤمن الكثير من القادة في مؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعية منها بأهمية اللتدريب في تحقيق أهدافها والوصول لغاياتها.

وكمقترح **أقل أهمية** من سابقيه يأتي مقترح "إيجاد الحوافز المالية والإدارية" بنسبة بلغت (40%)، ويفسر الباحث ذلك إلى أنه بالرغم من وجود دعمٍ سخيٍّ للجامعات السعودية إلا أنه مقنن بتقنين يحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئها تطبيقا نموذجيا؛ وهو مايتأذى منه العديد من القادة ويتحايل عليه أخرون؛ ولذا جاء متأخرا في الرتبة، أما فيما يخص الدعم الإداري فإن الإرث الثقافي والمتشبع بالمركزية يحول دون تفويض الصلاحيات، وإن حصل تفويض فبتفقيط وتدقيق وتحقيق؛ يطال كل شئ حتى يصبح التفويض شكليا ولا يُعتدُّ به. إلا أن ذلك يمكن التغلب عليه بتحقيق الدعم الإداري وبتحقيق المقترحين الرئيس والأهم.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج؛ فإنها خلصت إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

1- أن يراعى في تطبيق مبادئ **ديمنج** في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية خطوات التطبيق العلمية وأهمها التطبيق النموذجي التدريجي.

2- أن تلتزم الجامعات السعودية بنشر ثقافة الجودة الشاملة؛ من خلال التدريب في أماكن العمل، والتقليل قدر الإمكان من قصر الدورات التدريبية على المدن الرئيسية البعيدة، وذلك لتجنيب منسوبيها عناء السفر وتعطيل العمل.

3- أن تلتزم الجامعات بإدارة الجودة الشاملة بشكل مكتوب ومعلن؛ بحيث يكون ملزماً للجميع بمختلف فئاتهم ومستوياتهم.

4- أن تزيد الجامعة من فرصة الشراكة مع عملائها من منسوبين وطلاب وموردين ومجتمع عن طريق نشر رسالتها وغاياتها وأهدافها، والتمسك بهذه السياسة وتطويرها وفتح باب التعاون واستقصاء الآراء حول ذلك.

5- أن يراعي القادة في الجامعات السعودية وخاصة الجامعات الناشئة ذات المباني المستأجرة أن يراعوا محاور الجودة التي تطال جودة أعضاء هيئة التدريس، جودة الطالب، جودة البرامج وطرق التدريس، جودة التجهيزات، جودة الكتاب التعليمي، وكذلك جودة الإدارة التعليمية والتشريعات واللوائح.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

إبراهيم، محمد عبد الرازق. (2007). **منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة.** الطبعة الثانية، دار الفكر، الأردن – عمان.

أحمد، أحمد إبراهيم. (2007a). **تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس.** (ط1)، القاهرة: دار الفكر العربي.

أحمد، حافظ فرج. (2007b). **الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية.** (ط1)، القاهرة: عالم الكتب.

بدح، أحمد. (2003). **إدارة الجودة الشاملة، نموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان:جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

البصير، خالد. (2009). **معوقات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية.** رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

البكر، محمد. (2001). أسس ومعايير تعليم الجودة الشاملة ومفهومها وأسلوب إرسالها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة العربية السعودية، **(ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الواحد والعشرين للتعليم الإعدادي والمنعقد في 2001/4/26)**، ص 28.

البلاع، فوزية بنت محمد بن صالح. (2007). إستراتيجية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة. **بحث منشور في مؤتمر الجودة في التعليم العام للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسي من 15- 16 مايو 2007)** السعوية، القصيم.

البهواشي، السيد عبدالعزيز (2007). **معجم مصطلحات الإعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي.** ط1؛ عالم الكتب: القاهرة.

بن سعيد، خالد بن سعد عبدالعزيز (1997). **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي.** الرياض: العبيكان للطباعة والنشر.

البيلاوي،حسن حسين (2006). **الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد (الأسس والتطبيقات).** (ط1)، الأردن: دار المسيرة.

بيوشامب،إدوارد. (2002). **التعليم الياباني والتعليم الأمريكي (دراسة مقارنة).** (ترجمة أ. محمد طه علي). (ط1)، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية .

الترتوري، محمد عوض، وجويحان، أغادير عرفات. (2006). **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات.** ط ١. دار المسيرة: عمان.

الجضعي، خالد بن سعد. (2004). **نظرية ديمنج في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية: نموذج مقترح.** رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الجضعي، خالد بن سعد. (2005). **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية.** (ط1)،الرياض: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.

جلاسر، وليام. (2000م). **إدارة المدرسة الحديثة (مدرسة الجودة).** (ترجمة: فايزة حكيم)، (ط1)، القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية.

جمعة، أشرف فضيل. (2005). **فرق التحسين المستمر في نظم الجودة الشاملة.** (ط1)، الدمام: المؤلف.

الجويبر، عبد الرحمن إبراهيم. (2008). **إدارة الجودة الشاملة في الفكر الإسلامي والمعاصر.** (ط2)، المدينة المنورة: المؤلف .

حجاج، عبد الفتاح. (١٩٩٤). **تحديات القرن الواحد والعشرين.** ضمن وقائع ٢٠ ابريل (جامعة الكويت- المؤتمر العلمي الثاني).

الحريري، رافدة. (2007). **إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة.** (ط1)، عمّان: دار الفكر.

حسن، جنا (2001). **إدارة الموارد البشرية.** (ط1)، دار الفكر:عمان.

حسين، سلامة عبدالعظيم (2008). **الجودة الشاملة والاعتماد التربوي.** دار الجامعة الجديدة:بيروت.

حمادات،محمد حسن محمد.(2006). **القيادة التربوية في القرن الجديد.** (ط1)، عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حمود، خضير كاظم. (2005). **إدارة الجودة الشاملة.**(ط1)، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الخزام، محمد صالح. (2009). **درجة توظيف مبادئ ديمنغ في الجودة الشاملة في إدارة الجامعات الأردنية ومشكلاتها والحلول المقترحة من وجهة نظر القادة الأكاديميين.** رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة اليرموك، إربد

خضير، خضر بن سعود. (2009). **التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بين الطموح والانجاز.** ط ١ ، الرياض ، مكتبة العبيكان.

الخطيب، أحمد؛ والخطيب، رداح. (2006). **إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربوية.** عالم الكتب الحديثة: إربد، الأردن.

خليل، أحمد. (2005). إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح لإصلاح التعليم العالي. **المؤتمر التربوي الخامس لجودة التعليم الجامعي** والمنعقد في 2005/2/6. جامعة البحرين. البحرين.

الخولي، محمد أحمد .(2006). **مفهوم الجودة التعليمية الشاملة ومدى تأثيرها على الأداء الأكاديمي من واقع جامعة قطر.** ندوة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم العالي، 12-2009/8/15. جامعة الملك فهد.

درادكة، أمجد، (2005). **درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين فيها.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الدرادكة، مأمون سليمان. (2006). **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء.** (ط1)، عمَّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

درباس، أحمد. (1994). إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي. **رسالة الخليج العربي،** مكتب الرياض، 14 (50)، 15-40.

دل بسترفيلد .ويليمز. (2005). **إدارة الجودة الشاملة.** (ترجمة: راشد بن محمد ألحمالي)، النشر العلمي والمطابع – جامعة الملك سعود، الرياض.

دوبنز، لويد؛ ماسون، كلير كرادفورد. (1997). **إدارة الجودة : التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج.** (ترجمة: حسين عبد الواحد). الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية:القاهرة.

رو، دوميناك. (2008). **المائة كلمة في الإدارة.** (ترجمة: وردية واشد). المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط 1. بيروت: لبنان.

الرويشد، فيصل. (2006). **إمكانية تطبيق الجامعات الحكومية السعودية لإدارة الجودة الشاملة وفق معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة.** رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.

ريتشارد، ويليمز. (2004). **أساسيات إدارة الجودة الشاملة،** الطبعة الأولى، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية.

زاهر، ضياء الدين. (2005). **إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة.** (ط1)، القاهرة: دار السحاب.

زقزوق، خالد (2008). **تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى.** رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

زهران، حامد (1994) **القيادة الإدارية في التعليم.** بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير (22-24) يناير، جامعة عين شمس، القاهرة.

الزيادات، محمد عواد، وشاكر، سوسن. (2007). **إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم.** الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.

السامرائي، مهدي صالح. (2007). **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي.** ط1. دار جرير: عمان.

السايح، مصطفى. (2008). **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية.** القاهرة: دار الكتاب.

سعد، خالد. (2004). جوائز الجودة: دراسة مقارنة من منظور تربوي. **مجلة الإدارة العامة.** الرياض. 44 (4).

السلطي، مأمون وإلياس، سهيلا. (2001). **دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة.** (ط2) دمشق: دار الفكر.

سيدون، جون. (2004). **الدليل غير المعقول للجودة.** (ط1)، (ترجمة: جمال المطيـر)، الـدمام: مركز كنز للاستشارات الإدارية والتدريب.

الشبراوي، عادل. (2006). **الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.** الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع": القاهرة.

الشرقاوي، مريم إبراهيم. (2002). **إدارة المدارس بالجودة الشاملة.** مكتبة النهضة المصرية: القاهرة.

الشمري، حامد بن مالح. (2007). إدارة الجودة الشاملة: **صناعة النجاح في سباق التحديات.** الطبعة الثانية. الناشر: المؤلف.

الشمري، حامد بن مالح. (2004). إدارة الجودة الشاملة: **تحسين الإنتاجية في القطاع العام.** (ط1)، الرياض: مطبعة الملك فهد.

الشنبري، محسن علي. (2002). **مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج بين الأهمية وإمكانية التطبيق على الجامعات السعودية كما يرى أعضاء مجالس الجامعات.** أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الشيخ، بدوي محمود. (2000). **الجودة الشاملة في العمل الإسلامي**. ط1. القاهرة: دار الفكر العربي.

صيداني، يوسف (2001). **إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**. ندوة الإدارة التربوية في البلدان العربية (59—82)، بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.

الطائي، يوسف؛ العبادي، محمد؛ هاشم (2008). **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**. الوراق للنشر والتوزيع : عمان.

عبدالسيد، ناظم. (2009). **محاسبة الجودة: مدخل تحليلي**. ط1. دار الثقافة للنشر: عمان.

عبدالنبي، سعاد. (1996). التوسع في الفرص التعليمية وجودة التعليم الجامعي في مصر واليابان – دراسة مقارنة. **مجلة دراسات في التعليم الجامعي**، جامعة المنصورة، 1 (3)، 95-118.

العزاوي، محمد. (2005). **إدارة الجودة الشاملة**. ط1، عمان: دار البازوري للطباعة والنشر والتوزيع.

عطية، فتحي. (2000). الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري. **مجلة إتحاد الجامعات العربية**، جامعة عين شمس، 4 (52)، 566-592.

العقيلي، عبد الله. (2001). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي. **مجلة التوثيق التربوي**، وزارة المعارف بالمملكة العربية السعودية ، 1 (43) ، 24-60.

علوي، حسين محمد. (1998). **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**. مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

عليمات، صالح ناصر. (2004). **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: تطبيقات ومقترحات للتطوير**. الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان.

العنزي، عوض خلف. (2005) **إدارة جودة الخدمات العامة. المفاهيم واساليب التطوير**. ط(1) الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

غيث، عبدالسلام، ويوسف، عيسى. (2005). الاعتماد وضمان الجودة: **تجربة جامعة الزرقاء الأهلية. المؤتمر التربوي الخامس لجودة التعليم الجامعي**. جامعة البحرين، البحرين.

الفواز،خليفة بن عبدالله. (2005). **الدليل الإرشادي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم.** (ط1)، الأحساء: المؤلف.

كروسبي، فيليب. (2006). **الجودة بلا معاناة.** (ترجمة: محسن إبراهيم الدسوقي). الرياض: معهد الإدارة العامة.

الكيومي، عبدالله. (2002). **تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.

ماكليني، رودرك. (1999). **تحقيق الجودة (الدليل العملي لتطبيق الجودة).** (ترجمة: صلاح المعيوف) (ط1) ،الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام.

ماهوني، فرانسيس وثور، كارل جي. (2000). **ثلاثية إدارة الجودة الشاملة: سلسلة الآيزو 9000، جائزة ديمنج اليابانية، معايير بالدريدج الأمريكية.** (ترجمة: عبدالحكم الخزام). ط:2. دار الفجر للنشر: القاهرة.

محمد، أشرف. (2007) **الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي.** دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية.

المحياوي، قاسم نايف. (2006). إدارة الجودة في الخدمات: **مفاهيم وعمليات وتطبيقات.** ط1. دار الشروق: عمان

المديريس ، عبد الرحمن بن ابراهيم (2004)، **إدارة الجودة في التعليم**، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج : مكتب التربية لدول الخليج، الرياض. متوفر على الموقع (تاريخ الاسترجاع 2010/4/26):

www.gifted.org.sa/ib/index.php

معاذ، بسيوني. (1996). التوسع في الفرص التعليمية وجودة التعليم الجامعي في مصر واليابان دراسة مقارنة. **مجلة الدراسات في التعليم الجامعي**، جامعة المنصورة، 1 (3)، 95-118.

المهيدب، علي. (2005). **إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية**. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأمير نايف. السعودية.

الموسوي، محمد والشيخ، حسن. (2003). تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. **المجلة التربوية**، 27 (67)، 78- 217.

المولد، حليمة. (2008). **أثر إستراتيجية تدريسية مقترحة قائمة على نموذج قائمة على نموذج ديمنج للجودة الشاملة على التحصيل والأداء التدريسي لدى الطالبات المعلمات في تخصص المواد الاجتماعية**. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

النجار،فريد (2000). **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة: رؤى التنمية المتواصلة**. إيتراك للنشر والتوزيع: القاهرة.

نشوان، جميل .(2004). تطوير كفايات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء إدارة الجودة الشاملة في فلسطين. ورقة عمل مقدمة في **مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة 3-2004/7/5**. متوفر على الموقع (تاريخ الاسترجاع 2010/4/26):

www.qou.edu/hom.page/arabic/qulitydepartment/qulity/confrnce/pepars/session4/mohammad.htm

هلال، محمد عبدالغني حسن. (2000م). **مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب**. (ط2)، القاهرة: دار الكتب.

المراجع الأجنبية:

Alluri, Rao and Reichel, Mary. Performance Evaluation: A Deadly Disease? The Hournal of Academic Librarianship, Vol. 20 No. 3, July 1994.

Asare, A.; Longbottom, D. & Chourides, P. (2007). Managerial leadership for total quality improvement in UK higher education. **The TQM Magazine**. 19 (6), p. 541.

Bank, J. (2000). **The Essence of Total Quality Management**. UK: Prentice International, 2nd edition.

Bayraktar, E. & Tatoglu, E. (2008). An instrument for measuring the critical factors of TQM in Turkish higher education. **Total Quality Management & Business Excellence**. 19 (6), p.551.

Beck, R. (1992). **Applying Principles of an industry Management Training Model to education Organizations: An Investigation of the Deming Management Method (Management Training).** EDD. Peabody College for Teachers of Vanderbilt University.

Blankstein, A. & Swain, H. (1994). **Is TQM Right for Schools**?, The Executive Educators.

Crawford, L. & Shutler, P. (1999). Total Quality Management in Education: Problems and Issues for the Classroom Teacher. **International Journal of Educational Management**, 13 (2).

David, G. & Stanley, T. (2000) **Quality Management, Introduction Service**. New Jersey, USA: Prentice Hall. 3rd ed.

Deming w. E. (2000b). **The New Economics; Industry, Government, Education**, MA:MIT, Centre for Advanced Engineering Study.

Deming, E. (2000a). **Out of The Crisis. Cambridge**, MA:MIT, Centre for Advanced Engineering Study.

Diana, N. (1999) Theory- Testing in Organizational Behavior" The variant Approach. Englewood Cliffs, NJ: prentice Hall

Erhan, M. (2000. **Quality Management applied to Highe education**. Total Quality Management. Vol,11,No3p(5-33).

Heizer, Jay; Render, Barry. (2001). Operation Management. Prentice-hall, Englewood Gliffis.

Ho, S; Wearn, K. (1996). A higher Education Total Quality Management Excellence Mode. Quality Assurance in Education Magazine, Vol 4, issue 2.

Hughey, A. (2009). Application of the Deming philosophy to higher education. **Counseling and Student Affairs**, 1(7): 30-134.

Jabbarifar, T. (2009). Ignorance Of Total Quality Management In Higher Education In The 21st Century. **International Journal of Management and Information Systems**. 13 (2), p.49.

Jenkins, L. (1997). **Improving Student Learning: Applying Deming's Quality Principls in Classrooms**. ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.

Juran, J; Godfrey, A. (1999). Juran's Quality Handbook. McGraw-hall. New York: USA.

Konidari, V. & Abernot, Y. (2006). From Total Quality Management to Learning Organization: Another way for quality management in educational institutions, **International Journal of Quality and Reliability Management**, 23 (1) PP:26-8.

Langford, D. (2002). Modified Deming Points for Continuous Improvement of Education. Prentice-Hall, Inc. New York: USA.

Long, L. (1994). **An analysis of the Holistic Nature of the deming fourteen point philosophy**. (Deming, W. Edwards, Quality Management), EDD, Universaity of Cincinnati.

Louise, T. (2002). How can ISO 9000:2000 help companies achieve excellence? **Measuring Business Excellence journal.** Vol. 6, no:2.

Magud, B. (2010). **Deming's 'Profound Knowledge': Implications for Higher education.** Proceedings of ASBBS Volume 17 Number 1. ASBBS Annual Conference: Las Vegas 66 4 February 2010

Martinich, S. (1997). **Production and Operation Management An Applied modern Approach**. Johnwi - Iey sons INC. Newyork.

McMillan, J. & Schumacher, S. (2001). **Research in Education: Conceptual Introduction**. 5th ed. P. CM. New York.

Mitre, Amitava. (2007). Fundamentals of Quality Control and Improvement. 2nd Ed. Asoke K. Ghosh, prentice-hall of India Private Limited: New Delhi.

Motwani, J. & Kumar, A. (1997). The Need for implementing Total quality Management in education. **International Journal of Educational Management**, 11 (3).

NCAAA [Internet]. National Commission for Academic Accreditation & Assessment; 26 July 2010; Available from: *www.uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/4170183/3.doc*

Oakland, J. (2001) Total Quality Management Text With Cases. Butterworth. Heinemann, Oxford: UK.

Paulson, L. (1993). **Bridging The Gap: Applying Deming's Quality by Design to Portfolios.** Paper Presented at the Portfolio Conference in the Heartland, Des Moines.

Redmond, R.; Curtis, E.; Noone, T. & Keenan, P. (2008). Quality in higher education: The contribution of Edward Deming's principles", **International Journal of Educational Management**, 22 (5),.432 – 441

Sahney, P & Hixon, J. (2006). "Total Quality Management Challenge to Urban School" Educational Leadership,50 (3)p(6-24).

Schminke, D.(1997). **The Code of the Exicutive: Forty-Seven Ancient Samuri Principles Essential for Twenty- First Century Leadership Success**. Charles E. Tuttle Co., Inc.Boston, MA,U.S.A

Singh, C. , & Sareen, K. (2010). Application Of Deming's Philosophy To Improve The Quality Of Technical Education. **Journal of Higher Education**, 3(2): 40-78.

Srikanthan, G. & Dalrymple, J. (2005). Implementation of a Holistic Quality in Higher Education. **Quality in Higher Education**, Vol. 11, No. 1, April 2005.

Stensaasen, S. (1995). The Application of Deming's Theory of Total Quality Management in Education, Total Quality Management to Achieve continuous improvements in Education. **Total Quality Management**. 6 (5, 6).

Tunk, Roger. (1995). Fast Track to Quality. McGraw-hall. New York: USA.

Wadsworth, G. (2001). **The Quality Course**. London: Heimmann.

Weller, L. & Hartley, S. (1994). Total Quality Management and school restructuring Georgia's Approach to edcucational Reform. **Quality Assurance in Education**, 2 (2).

Wilcox, Ronald. (1992). **A Study of The W. Edward Deming Total Quality Management Concept As it Applies To Education in Tennessee.** EDD. East Tennesee State University.

Wilson, A. & Hedland, P. (1994). **The concepts of Quality for Rural and small school decision makers**. Paper presented at the annual meeting of the rural and small schools conference, 16 Manhattan, Ks, October 24- 25.

Yoshida, K. (1994). The Deming Approach to Education: A comparative Study of the USA and Japan. **International Journal of Educational Management.** 8 (5), 106.

Zairi, M. (1995). Total Quality Education for superior performance. **Training for Quality**, 3 (1).

ملحق (أ)

الاستبانة بصورتها الأولية

ملحق (أ)

الاستبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة | الأستاذ الدكتور/ .... المحترم الدكتـــــور/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

آمل التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة والتي أُعدت لغرض دراسة "**مدى إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية**" وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الدكتوراه في قسم الإدارة التربوية بكلية التربية في جامعة اليرموك في المملكة الأردنية الهاشمية. ولكم فائق الشكر والتقدير.

الباحث

شارع بن عايض الدوسري

Wad15@hotmail.com

+966590242624

+966545624264

الملحق رقم (1)

الاستبانة بصورتها الأولية

((المجال الأول من الاستبانة ويشمل المبادئ السبعة التي يجب على إدارات الجامعات إتباعها من مبادئ ديمنج الأربعة عشر في إدارة الجودة الشاملة))

م	العبارة	الوضوح		السلامة اللغوية		الانتماء		ملاحظات / إضافات
		نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	
	المبدأ الأول: خلق ثبات نحو غاية تطوير الإنتاج والخدمة (تحديد أهداف الجامعة ونشرها)							
1	تلتزم الجامعة بتحديد أهدافها وغاياتها وتطويرها باستمرار.							
2	تقوم الجامعة بنشر غاياتها وأهدافها عبر رسالتها ورؤيتها إلى المهتمين بشئونها وخدماتها من موظفين وموردين ومستفيدين طلاباً ومجتمعاً.							
3	يجب أن يكون للجامعة هدف مستقبلي طويل المدى له معنى إيجابي يعرفه كل عضو فيها ويستطيع فهمه.							
4	إشراك منسوبي الجامعة (أكاديميين وإداريين) باستمرار في مسؤوليات تحسين جودة الأداء.							

تعليقات / إضافات أخرى:...

م	المبدأ الثاني: تعلم الفلسفة الجديدة للتطوير وتبنيها							
5	على كافة منسوبي الجامعة بلا استثناء أن يتعلموا مفهوم إدارة الجودة الشاملة							
6	يجب تعلم نظام ديمنج ثم تعليمه لكل شخص في النظام بما في ذلك الموردين							

تعليقات / إضافات أخرى:...

م	المبدأ الثالث: إدخال التحسين الدائم على كل عملية							
7	على الجامعة أن تواصل تحسين عملياتها باستمرار مهما حققت من نتائج إيجابية لمواكبة التطور لتلبية رغبات المستفيدين المتجددة.							
8	إيجاد آلية مجدية تعكس الاهتمام بتقييم الأداء من وجهة نظر من وقع عليه الأثر كالموظف للمدير و؛ والطالب للمدرس؛ والعميل للموظف.							
9	مراجعة البرامج التدريبية في الجامعة وتطويرها دورياً من قبل مختصين							
10	المساواة في إعطاء الفرصة لكل موظف في تلقي التدريب المناسب لتطوير معارفهم للمساهمة بأفضل ما لديهم من مواهب.							
11	على الجامعة أن توفر نظاماً للمعلومات لغاية الحفاظ على التحسين المستمر.							
12	الاهتمام بالمقاييس والمعايير الإحصائية لتقييم جودة الأداء.							

تعليقات / إضافات أخرى:...

	المبدأ الرابع: إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب على المهارات							
13	يجب على الجامعات تدريب الإدارة والأقسام ومنسوبيها كلهم بلا استثناء على مهارات العمل.							
14	توفير البرامج التدريبية الحديثة العصرية بشكل مستمر.							
15	دراسة وجهات نظر المستفيدين من البرامج التدريبية التطويرية ومدى الاستفادة منها.							
16	تشجيع منسوبي الجامعة على التعاون فيما بينهم وعقد الورش التدريبية والتوعوية الداخلية.							

تعليقات / إضافات أخرى: ....

	المبدأ الخامس: إيجاد القيادة الفعالة لتأسيس طريقة إشراف حديثة							
17	وجوب استقرار القيادات العليا في الجامعات لسنوات تكفل جني ثمار التزامهم بسياسة الجودة.							
18	على الإدارة بمختلف مستوياتها ممارسة تفويض الصلاحيات لزيادة حرية التصرف لإنجاز العمل بجودة عالية							
19	على الإدارات الأكاديمية والإدارية في الجامعة خلق روح التعاون ورعايته لتحقيق الأهداف المشتركة فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة							
20	على الإدارة العليا والوسطى أن تجسد التزامها بإدارة الجودة الشاملة بصيغة سياسة مكتوبة ومعلنة بصورة واسعة في المنظمة.							
21	تعتني الإدارة العليا بتعريف منسوبيها كلهم ووحداتها وأقسامها كلها بإدارة الجودة الشاملة ولا تقتصر على قسم معين كقسم إدارة الجودة.							
22	أن تتعهد القيادة بمساعدة الناس ذوي الاحتياجات الخاصة من موظفين أو عملاء كتهيئة البناء وتوفر مترجمين للغة الإشارة.							

تعليقات / إضافات أخرى..

	المبدأ السادس: تشجيع التعلم والتطوير الذاتي							
23	توفير برامج تدريبية حديثة مسبقة الإعلان بوقت كافٍ تواكب احتياجات المستفيدين داخلياً وخارجياً.							
24	تقديم دورات لتطوير أداء منسوبي الجامعة ومقدمي الدورات التدريبية							

تعليقات / إضافات أخرى:

....

	المبدأ السابع: تفعيل فرق العمل لتنجز عملية التحويل لتشمل الجودة كل أجزاء المنظمة							
25	على إدارة الجامعة إجراء التغييرات المناسبة في هياكلها التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.							
26	إحلال التعاون بدلاً من التنافس بين منسوبي الجامعة (أكاديميين وإداريين) تحت شعار "المكسب للجميع يكافئ الجميع".							

تعليقات / إضافات أخرى..

((المجال الثاني من الاستبانة ويشمل المبادئ السبعة التي يجب على إدارات الجامعات الإقلاع عنها من بقية مبادئ ديمنج الأربعة عشر في إدارة الجودة الشاملة))

م	العبارة	الوضوح		السلامة اللغوية		الانتماء		ملاحظات / إضافات
		نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	
	المبدأ الأول: التوقف عن الاعتماد على التفتيش							
27	إلغاء اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات والأحكام.							
28	تجنب استخدام المعايير العسكرية في الجامعات، كـ"التقيد الشديد بالتدرج الرتبي والصرامة الفائقة وحساسية الشك ".							
29	إلغاء امتحانات آخر العام وإحلال بدائل أخرى كـ"البحوث/ ونقد مؤلفات التخصص/ والمقابلات المكتبية/ وورش العمل"							
30	إلغاء التباين بين الأفراد بتحسين مهاراتهم جميعهم.							

تعليقات / إضافات أخرى: ....

م	العبارة							
	المبدأ الثاني: طرد الخوف							
31	إبعاد خوف العقاب أو السخرية، وإحلال التغذية المرتدة من الموظف إلى المدير ومن المدير إلى الموظف بدلاً من ذلك.							
32	إبعاد خوف الخطأ، واعتماد -كبديل عنه- مبدأ أن الخطأ هو كنز لأن الفشل أو الخطأ فرصٌ تقود لتطوير العمل وتحسينه.							
33	إلغاء خوف الإشراف بتقليل الاهتمام بتقويم الأداء أو بجوائز النخبة وما إلى ذلك.							
34	إزالة كافة صور الخوف والترهيب من الجامعة باعتباره عدو الإبداع والتطوير.							

تعليقات / إضافات أخرى: ....

م	العبارة							
	المبدأ الثالث: كسر الحواجز بين الأقسام							
35	إزالة العوائق بين العاملين في الإدارة المركزية والعاملين في الكليات أو الفروع.							
36	القضاء على العوائق بين الإدارة والعمادات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين وبقية الإدارات والأقسام بشكل يضمن قيامهم بالعمل كفريق.							
37	القضاء على معوقات التعاون مثل ضعف الاتصال، وسوء الفهم، والأهداف الغير واضحة.							
38	إزالة الحواجز بين النظم الفرعية في النظام التعليمي ما قبل المرحلة الجامعية كالمدارس الثانوية والمعاهد والجامعة.							
39	إزالة معوقات الاتصال الفعال مع المجتمع والجامعات الأخرى.							
40	التخلص من النزعة الانعزالية لدى منسوبي الجامعة وتشجيعهم على التواصل الفعال.							

تعليقات / إضافات أخرى: ....

ملحق (ب)

أسماء السادة المحكمين

الملحق رقم (2)
((أسماء السادة المحكمين))

م	الاسم	الرتبة	الجامعة	التخصص
1	عدنان بدري الإبراهيم	أستاذ دكتور	اليرموك	إدارة تربوية
2	محمد الخوالدة	أستاذ دكتور	اليرموك	أصول التربية
3	أحمد الخطيب	أستاذ دكتور	جدارا	إدارة تربوية
4	رداح الخطيب	أستاذ دكتور	جدارا	إدارة تربوية
5	موسى أبودلبوح	أستاذ مشارك	اليرموك	المناهج وطرق التدريس
6	نواف شطناوي	أستاذ مشارك	اليرموك	إدارة تربوية
7	أكرم المشايخي	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية	إدارة أعمال
8	مفيد أبو موسى	أستاذ مشارك	الجامعة العربية المفتوحة	مناهج وأساليب تدريس رياضيات
9	يحيى نصّار	أستاذ مشارك	الجامعة الهاشمية	علم النفس التربوي
10	نوار قاسم الحمد	أستاذ مساعد	اليرموك	أصول التربية
11	محمد بني هاني	أستاذ مساعد	اليرموك	إدارة تربوية
12	سليمان قزاقزة	أستاذ مساعد	اليرموك	أصول التربية
13	نضال الشريفين	أستاذ مساعد	اليرموك	علم النفس/الإحصاء
14	أحمد السكر العدوان	أستاذ مساعد	عمان العربية	إدارة الأعمال
15	عادل معايعة	أستاذ مساعد	اليرموك (غير متفرغ)	إدارة تربوية
16	تيسير الصقر	أستاذ مساعد	وزارة التربية والتعليم بالأردن	علم النفس التربوي

ملحق (ج)

الاستبانة بصورتها النهائية

الملحق رقم (3)
الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أصحاب المعالي والسعادة:

مدراء الجامعات ووكلائهم وعمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام ومديروا الإدارات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة ميدانية بعنوان:

"مدى إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في إدارات الجامعات السعودية"

وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الدكتوراة في قسم الإدارة التربوية بكلية التربية في جامعة اليرموك في المملكة الأردنية الهاشمية.

ولهذا الغرض تم بناء استبانة مكونة من (57) فقرة، موزعة على مجالين؛ المجال الأول: ويشمل سبعة مبادئ لديمنج يجب على الإدارات الجامعية اتباعها، والمجال الثاني: ويشمل السبعة المبادئ الأخرى لديمنج والتي يجب على الإدارات الجامعية تجنبها. وقد وقع الخيار عليكم للمشاركة في هذه الدراسة نظراً لما تتمتعون به من أمانة علمية ومكانة تربوية. وإني لعلى ثقة بأنكم ستجيبون بكل دقة وموضوعية على فقرات هذه الاستبانة، وذلك بوضع (√) في حدود المربع المناسب من الشق الأيمن في الاستبانة درجة الأهمية وفي الشق الأيسر في درجة الإمكانية أمام كل فقرة.

ويؤكد الباحث بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث
شارع بن عائض الوديان
0590242624
wad15@hotmail.com

درجة الأهمية			م	العبارة	إمكانية التطبيق		
قليلة	متوسطة	عالية		المبدأ الأول: خلق ثبات نحو غاية تطوير الإنتاج والخدمة : يمكن أن يتحقق في إدارة الجامعة السعودية:	قليلة	متوسطة	عالية
			1	تحديد أهدافها التطويرية باستمرار.			
			2	نشر غاياتها عبر رسالتها إلى المهتمين من موظفين وموردين ومستفيدين.			
			3	خلق هدف مستقبلي إستراتيجي يعرفه كل عضو فيها ويستطيع فهمه.			
			4	إشراك منسوبي الجامعة باستمرار في مسؤوليات تحسين جودة الأداء.			

المبدأ الثاني: تعلم الفلسفة الجديدة للتطوير وتبنيها : يمكن أن يتحقق في إدارة الجامعة السعودية:

قليلة	متوسطة	عالية	م	العبارة	قليلة	متوسطة	عالية
			5	تعليم كافة منسوبيها مفهوم إدارة الجودة الشاملة.			
			6	توضيح نظام ديمنج لكل شخص في النظام بما في ذلك الموردين			
			7	دعم جهود أعضاء هيئة التدريس لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.			
			8	نشر فلسفة الجودة في المجتمع.			

المبدأ الثالث: إدخال التحسين الدائم على كل عملية : يمكن أن يتحقق في إدارة الجامعة السعودية:

قليلة	متوسطة	عالية	م	العبارة	قليلة	متوسطة	عالية
			9	تحسين عملياتها باستمرار مهما حققت من نتائج إيجابية.			
			10	إيجاد آلية مجدية تعكس الاهتمام بتقييم الأداء من وجهة نظر من وقع عليه الأثر كالموظف المدير.			
			11	مراجعة البرامج التدريبية في الجامعة لتطويرها دورياً من قبل مختصين.			
			12	المساواة في إعطاء الفرصة لكل موظف في تلقي التدريب المناسب.			
			13	الاهتمام بالمقاييس والمعايير الإحصائية لتقييم جودة الأداء.			

المبدأ الرابع: إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب على المهارات : يمكن أن يتحقق في إدارة الجامعة السعودية:

قليلة	متوسطة	عالية	م	العبارة	قليلة	متوسطة	عالية
			14	تدريب الإدارات والأقسام وكافة منسوبيها على مهارات العمل.			
			15	توفير أحدث البرامج التدريبية بشكل مستمر.			
			16	دراسة وجهات نظر المستفيدين من البرامج التدريبية التطويرية.			
			17	الإعلان مسبقاً عن البرامج التدريبية بوقت كاف.			

المبدأ الخامس: إيجاد القيادة الفعالة لتأسيس طريقة إشراف حديثة : يمكن أن يتحقق في إدارة الجامعة السعودية:

			18	استقرار القيادات العليا لسنوات تكفل جني ثمار التزامهم بسياسة الجودة.			
			19	تفويض الصلاحيات لزيادة حرية التصرف لإنجاز العمل بجودة عالية.			
			20	تجسيد التزامها بإدارة الجودة الشاملة بصيغة سياسة مكتوبة ومعلنة بصورة واسعة في المنظمة.			
			21	مساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة من موظفين وعملاء.			

المبدأ السادس: تشجيع التعلم والتطوير الذاتي : يمكن أن يتحقق في إدارة الجامعة السعودية:

			22	تشجيع منسوبيها على عقد الورش التدريبية والتوعوية الداخلية.			
			23	حض منسوبيها على التعلم والتطوير الذاتي.			
			24	توفير أجهزة حديثة تساعد على التعلم والتطوير الذاتي.			
			25	دعم المكتبة الجامعية بأحدث الكتب المتنوعة.			

المبدأ السابع: تفعيل فرق العمل لتنجز عملية التحويل لتشمل الجودة كل أجزاء المنظمة : يمكن أن يتحقق في إدارة الجامعة السعودية:

			26	إجراء التغييرات المناسبة في هياكلها التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.			
			27	إحلال التكامل بدلاً من التنافس بين منسوبي الجامعة.			
			28	بناء فرق عمل متخصصة ومتنقلة لإنجاز عملية التحويل لتشمل الجودة كافة أجزاء الجامعة.			
			29	تعيين منسقين للجودة في كل كلية وممثلين لها كذلك في كل قسم.			

إمكانية التطبيق			العبارة	م	درجة الأهمية		
عالية	متوسطة	قليلة	**المبدأ الأول: التوقف عن الاعتماد على التفتيش : يمكن أن يتحقق في إدارة الجامعة السعودية:**		عالية	متوسطة	قليلة
			إلغاء اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات والأحكام.	30			
			تجنب استخدام المعايير المتشددة التي لا تتناسب مع التعليم الأكاديمي.	31			
			إلغاء امتحانات آخر العام وإحلال بدائل أخرى كـ"البحوث/ ونقد مؤلفات التخصص/ والمقابلات المكتبية"	32			
			إلغاء التباين بين الأفراد بتحسين مهاراتهم جميعهم.	33			

المبدأ الثاني: طرد الخوف : يمكن أن يتحقق في إدارة الجامعة السعودية:

			إبعاد خوف العقاب أو السخرية، وإحلال التغذية المرتدة بين موظفيها.	34			
			إبعاد خوف الخطأ، واعتماد -كبديل عنه- مبدأ أن الخطأ فرصة للتطوير.	35			
			إلغاء خوف الإشراف بتقليل الاهتمام بتقويم الأداء أو بجوائز النخبة.	36			
			إزالة كافة صور الترهيب من الجامعة باعتباره عدو الإبداع والتطوير.	37			

المبدأ الثالث: كسر الحواجز بين الأقسام : يمكن أن يتحقق في إدارة الجامعة السعودية:

			القضاء على العوائق بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.	38			
			إزالة العوائق بين العاملين في الإدارة المركزية والعاملين في الكليات.	39			
			القضاء على معوقات التعاون كضعف الاتصال، والأهداف الغير واضحة.	40			
			إزالة معوقات الاتصال الفعال مع المجتمع والجامعات الأخرى.	41			

المبدأ الرابع: تجنب فلسفة الشراء اعتماداً على أساس السعر فقط: يمكن أن يتحقق في إدارة الجامعة السعودية:

			تجنب ما يحول دون بناء ثقة قوية بين الجامعة والمجتمع.	42			
			إلغاء سياسة توريد المواد والأدوات والمستلزمات بناء على أقل سعر.	43			
			القضاء على سياسة شراء المواد المقلدة الرخيصة.	44			
			إزالة مبدأ الحلول المؤقتة بهدف التوفير.	45			

المبدأ الخامس: التخلص من الشعارات الجوفاء والنصائح الفارغة: يمكن أن يتحقق في إدارة الجامعة السعودية:

			46	التخلص من تتبع الأخطاء وإطلاق النصائح، واعتماد الرقابة الوقائية.			
			47	إيقاف الشعارات البراقة، والبدء بترجمتها إلى مشروعات قابلة للتنفيذ.			
			48	إلغاء الشعارات التنافسية التي توضع من قبل الإدارة.			
			49	عدم توجيه اللوم للأفراد بسبب الشعارات بل لابد من فحص النظام.			

المبدأ السادس: القضاء على معايير العمل التي ترتكز على الأهداف الكمية: يمكن أن يتحقق في إدارة الجامعة السعودية:

			50	تجنب وضع أهداف رقمية أمام منسوبيها.			
			51	استبعاد أسلوب الإدارة بالأهداف لأنها لا تضمن الجودة.			
			52	عدم التركيز على مطالبة هيئة التدريس بتغطية الكتب المرجعية والاكتفاء بتغطية وصف المقررات.			
			53	إلغاء شرط عدد حصص محدد للحصول على بدل التعليم الجامعي.			

المبدأ السابع: إزالة معيقات اعتزاز الموظفين واستمتاعهم بعملهم: يمكن أن يتحقق في إدارة الجامعة السعودية:

			54	التوقف عن تعنيف العاملين، والبدء في خلق الاعتزاز لديهم بعملهم.			
			55	التخلص من وضع الضوابط على العاملين في كل صغيرة وكبيرة.			
			56	إزالة العوائق التي يمكن أن تحول دون شعور الموظف بالفخر بمهنته.			
			57	إزالة كافة العوامل التنظيمية التي قد تتسبب في فشل منسوبي الجامعة.			

ملحق (د)

ملحق الأسئلة الشخصية

الملحق رقم (4)

((مقابلات القادة الأكاديميين))

(خطاب المقابلة)

سعادة الأستاذ الدكتور:

.... **حفظه الله**

سعـــادة الدكتـــــور:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛؛؛

باعتباركم قائداً أكاديمياً؛ برأيكم ما أبرز المعوقات التي تحول دون إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في إدارات الجامعات السعودية؟

....

....

....

....

....

....

وما هي الحلول المقترحة -من وجهة نظركم- من أجل التغلب على تلك المعوقات ليمكن تطبيق مبادئ ديمنج في الجامعات السعودية ؟

....

....

....

....

....

....

الباحث : شارع آل وديان ٠٥٩٠٢٤٢٦٢٤ **wad15@hotmail.com**

بسم الله الرحمن الرحيم

المقابلة رقم (1)

سعادة الأستاذ الدكتور:

********** حفظه □

سعـــــــــادة الدكتـــور:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛؛؛

باعتباركم قائداً أكاديمياً؛ برأيكم ما أبرز المعوقات التي تحول دون إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في إدارات الجامعات السعودية؟

- النقص في بعض الكفاءات البشرية المؤهلة
- بعض الأنظمة المتعلقة بالمنافسات والمشتريات الحكومية والتي تركز على الأقل سعراً وربما لا يكون الأفضل والأجود للمؤسسة
- ضعف فعالية بعض الأنظمة المحاسبية المتعلقة بالموظفين، أو عدم تطبيق بعضها بصورة تجعلها أكثر فعالية.

وما هي الحلول المقترحة –من وجهة نظركم- من أجل التغلب على تلك المعوقات ليمكن تطبيق مبادئ ديمنج في الجامعات السعودية ؟

- إيجاد حوافز مادية ووظيفية تشجع على استقطاب كفاءات متميزة.
- تعديل بعض الأنظمة الخاصة بالمشتريات والمنافسات الحكومية تأخذ في الحسبان الكثير من الجوانب التنفيذية ومستوى الجودة.
- تعديل بعض الأنظمة المتعلقة بالتوظيف، وكذلك الأنظمة المحاسبية ذات العلاقة بالنقل أو الترقية أو الاستغناء.

بسم الله الرحمن الرحيم

المقابلة رقم (2)

سعادة الأستاذ الدكتور:

********** حفظه الله

سعـــادة الدكتـــور:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛؛؛

باعتباركم قائداً أكاديمياً؛ برأيكم ما أبرز المعوقات التي تحول دون إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في إدارات الجامعات السعودية؟

- المفاضلة بين أعضاء هيئة التدريس قد يؤدي إلى حدوث نوع من التخوف
- عدم الإشارة إلى العضو المقصر.
- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التقييم.

وما هي الحلول المقترحة -من وجهة نظركم- من أجل التغلب على تلك المعوقات ليمكن تطبيق مبادئ ديمنج في الجامعات السعودية ؟

- تكثيف التدريب وشمول أعضاء هيئة التدريس بدون استثناء في كل جامعةٍ من الجامعات.
- الابتعاد عن إضرام المنافسة بين أعضاء هيئة التدريس.
- بتغذية راجعة عن التقارير التي يعدونها والعمل على تقديم الحلول لتجاوز المشاكل التي يعانون منها.

بسم الله الرحمن الرحيم

المقابلة رقم (3)

سعادة الأستاذ الدكتور:

سعادة الدكتـــــــور: ***** ***** حفظه الله ***** *****

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛؛؛

❖ باعتباركم قائداً أكاديمياً؛ برأيكم ما أبرز المعوقات التي تحول دون إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في إدارات الجامعات السعودية؟

- المركزية في الإدارة
- عدم وجود حوافز بسبب الأنظمة
- المطالبة بتطبيق مبادئ الجودة في جميع المجلات وبصورة سريعة، بينما الواجب تطبيقها على مراحل بالتدريج.
- عدم وضوح الفارق –عند البعض– بين مفهوم الجودة والاعتماد الأكاديمي
- لا يوجد دعم حقيقي لعمادات الجودة.
- قلة الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس.

❖ وما هي الحلول المقترحة –من وجهة نظركم– من أجل التغلب على تلك المعوقات ليمكن تطبيق مبادئ ديمنج في الجامعات السعودية ؟

- إعطاء الصلاحيات للعمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، ودعمهم مادياً ومعنوياً.
- تقوية الروابط المعنوية بين إدرة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس، ودعوتهم للمشاركة في صنع القرار ورسم الاستراتيجية.
- أحياناً تصطدم الجودة مع أنظمة قديمة. مثلاً: نسبة أعداد الطلاب إلى الأساتذة؛ حالياً تكدس القاعات بأعداد هائلة، سواء في مرحلة البكالوريوس أو الدراسات العليا.

هل يعقل عدد الطلاب في قاعة واحدة يتجاوز أربعين طالباً في مرحلة الماجستير؟؟؟

<u>بسم الله الرحمن الرحيم</u>

المقابلة رقم (4)

سعادة الأستاذ الدكتور:

حفظه الله * * * * *　* * * * *

سعادة الدكتـــــــــــور:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛؛؛

❖ باعتباركم قائداً أكاديمياً؛ برأيكم ما أبرز المعوقات التي تحول دون إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في إدارات الجامعات السعودية؟

- غياب عنصر الرقابة الفعالة.
- ضعف في عنصر التخطيط لإدارة لجودة الشاملة في الجامعات السعودية والناشئة بشكل خاص.
- التخوف لدى العديد من أعضاء هيئة التدريس والموظفين على حد سواء من تطبيق نظام الجودة الشاملة.

❖ وما هي الحلول المقترحة -من وجهة نظركم- من أجل التغلب على تلك المعوقات ليمكن تطبيق مبادئ ديمنج في الجامعات السعودية ؟

- استقطاب شركات أجنبية متخصصة بإدارة الجودة الشاملة للإشراف على تطبيقها في الجامعات السعودية.
- وضع نظام وخطة واضحة لتطبيق إدارة لجودة الشاملة لضمان تطبيقها بشكل صحيح.

بسم الله الرحمن الرحيم

المقابلة رقم (5)

سعادة الأستاذ الدكتور:

حفظه الله * * * * *   * * * * *

سعادة الدكتــــــــــور:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛؛؛

❖ باعتباركم قائداً أكاديمياً؛ برأيكم ما أبرز المعوقات التي تحول دون إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في إدارات الجامعات السعودية؟

- غياب الإحساس بالمسؤولية لدى الكثير من العاملين في الوظائف الإدارية بسبب الإدارة المركزية الشديدة في الإدارات الوسطى والعليا.
- غياب مبدأ الرقابة.
- ضعف التخطيط للجودة، وتبدأ المطالبة بأدواتها في أوقات يصعب في الحقيقة تلبيتها، على سبيل المثال استبيان تقييم المقررات التي تطالب به هيئة الإعتماد الأكاديمي من قبل الطلاب جاء قبيل بداية الإختبارات النهائية، فمن غير الصحيح أن يتم ذلك على الوجه المطلوب.

❖ وما هي الحلول المقترحة -من وجهة نظركم- من أجل التغلب على تلك المعوقات ليمكن تطبيق مبادئ ديمنج في الجامعات السعودية ؟

- وجود أنظمة فعالة للتمكين من استقطاب الكفاءات المتميزة.
- التعاون مع مؤسسات رقابية أجنبية للتأكد من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
- توسيع مدى الصلاحيات الممنوحة للإدارات الوسطى إدارياً ومادياً لضمان تطبيق الجودة.

بسم الله الرحمن الرحيم

المقابلة رقم (6)

سعادة الأستاذ الدكتور:

حفظه الله * * * * * * * * * *

سعادة الدكتـــــــــــور:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛؛؛

❖ باعتباركم قائداً أكاديمياً؛ برأيكم ما أبرز المعوقات التي تحول دون إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في إدارات الجامعات السعودية؟

- مقاومة التغيير لدى بعض الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية غير الربحية.
- غياب العمل المؤسسي وسيادة الشخصنة وخصوصاً في الكليات المحدثة.
- تفعيل العمل الفردي وتهميش روح التعاون مما يعمق الفجوة بين أداء المنسوبين في الجامعة.

❖ وما هي الحلول المقترحة -من وجهة نظركم- من أجل التغلب على تلك المعوقات ليمكن تطبيق مبادئ ديمنج في الجامعات السعودية ؟

- تشجيع العمل المؤسسي.
- بناء روح التعاون والفريق الواحد بين العاملين وذلك عن طريق التدريب وحضور اجتماعات الجودة التي تعقد بين حين وآخر من قبل هيئة الاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية.
- وضع برامج فعالة وحقيقية للحوافز.

بسم الله الرحمن الرحيم

المقابلة رقم (7)

سعادة الأستاذ الدكتور:

حفظه الله ***** *****

سعادة الدكتـــــــــور:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛؛؛

❖ باعتباركم قائداً أكاديمياً؛ برأيكم ما أبرز المعوقات التي تحول دون إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في إدارات الجامعات السعودية؟

- هناك ضعف كبير في نشر مفهوم ثقافة الجودة الشاملة في المجتمع عموماً والمجتمع الأكاديمي بوجه خاص.
- عدم تبني الإدارة العليا تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- عدم توفر الأدوات اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة.

❖ وما هي الحلول المقترحة -من وجهة نظركم- من أجل التغلب على تلك المعوقات ليمكن تطبيق مبادئ ديمنج في الجامعات السعودية ؟

- تدريب العاملين على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- أن يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل معلن وواضح للجميع.
- عقد الأجتماعات المكثفة لغرس مبادئ الجودة لدى القيادات.

بسم الله الرحمن الرحيم

المقابلة رقم (8)

سعادة الأستاذ الدكتور:

حفظه الله ***** *****

سعادة الدكتـــــور:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛؛؛

❖ باعتباركم قائداً أكاديمياً؛ برأيكم ما أبرز المعوقات التي تحول دون إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في إدارات الجامعات السعودية؟

- عدم وجود جهة متخصصة في الجامعة تُعنى برقابة الجودة.
- سوء فهم بعض القيادات العليا لمبادئ ديمنج في الجودة الشاملة.
- عدم تبني القيادات العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، مما يجعل التابعين غير مكترثين أصلاً بها.

❖ وما هي الحلول المقترحة -من وجهة نظركم- من أجل التغلب على تلك المعوقات ليمكن تطبيق مبادئ ديمنج في الجامعات السعودية ؟

- أن يكون تطبيق مفهوم الجودة من ضمن خطط الجامعة وأساسياتها
- أن يتم الاستعانة بجهات عالمية تساعد في تدريب العاملين وتثقيفهم.

بسم الله الرحمن الرحيم

المقابلة رقم (9)

سعادة الأستاذ الدكتور: حفظه الله * * * * *   * * * * *

سعادة الدكتـــــــــور:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛؛؛

❖ باعتباركم قائداً أكاديمياً؛ برأيكم ما أبرز المعوقات التي تحول دون إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في إدارات الجامعات السعودية؟

- لا يوجد هناك رغبة لدى بعض العاملين بتطبيق نظام الجودة. اعتقاداً منهم أنها نزوة إدارية وستزول.
- الخوف لدى الغالبية من تطبيق هذا النظام وما يترتب عليه من قيود/تغيير.
- وجود مقاومة للتغيير لدى غالبية موظفي القطاع الحكومي بشكل عام.

❖ وما هي الحلول المقترحة -من وجهة نظركم- من أجل التغلب على تلك المعوقات ليمكن تطبيق مبادئ ديمنج في الجامعات السعودية ؟

- نشر مفهوم الجودة في جميع أرجاء المؤسسة الجامعية وحتى فروعها المستحدثة.
- البدء بتطبيق النظام بشكل جزئي قسم/كلية.
- البدء بتطبيق النظام بشكل تدريجي.

بسم الله الرحمن الرحيم

المقابلة رقم (10)

سعادة الأستاذ الدكتور: حفظه الله * * * * * * * * * *

سعادة الدكتـــــــــور:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛؛؛

❖ باعتباركم قائداً أكاديمياً؛ برأيكم ما أبرز المعوقات التي تحول دون إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في إدارات الجامعات السعودية؟

- خلل واضح وكبير في عملية نشر ثقافة الجودة الشاملة.
- لا يوجد اعتماد أكاديمي لمراقبة التزام الجامعة الناشئة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- عدم تدريب العاملين على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- غياب العمل الجماعي والمؤسسي، والتوجه إلى العمل الفردي.

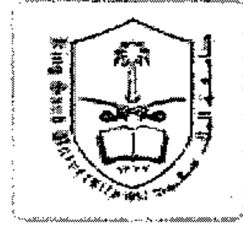
❖ وما هي الحلول المقترحة -من وجهة نظركم- من أجل التغلب على تلك المعوقات ليمكن تطبيق مبادئ ديمنج في الجامعات السعودية ؟

- أن تلتزم كل مؤسسة تعليمية (جامعة) بمعايير الاعتماد الأكاديمي من مؤسسات أكاديمية عليا.
- أن تقام دورات تدريب مدروسة لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة.
- الالتزام بمبدأ المعايرة (وهو وضع نموذج مثالي) للالتزام أو الاقتداء به.

ملحق (هـ)

ملحق تعريفي بالجامعات السعودية

جامعة الملك سعود



موقع الجامعة : http://www.ksu.edu.sa

تم إنشاء جامعة الملك سعود، أولى جامعات المملكة العربية السعودية عام 1377 هـ الموافق 1957م، وقد بدأت الجامعة نشاطها بافتتاح كلية الآداب عام 1377هـ، وفي العام التالي أنشئت كلية العلوم، ثم توالي إنشاء الكليات في الجامعة حتى أصبحت تضم الآن (21) كلية هي:

الآداب، العلوم، العلوم الإدارية، علوم الأغذية والزراعة، التربية، الهندسة، الطب، طب الاسنان، العلوم الطبية التطبيقية، الصيدلة، علوم الحاسب والمعلومات، وخدمة المجتمع، التمريض، السياحة والآثار، العلوم بالخرج، المجتمع في الرياض، المجتمع في الأفلاج، المجتمع في حريملاء، المجتمع في المجمعة، بالإضافة على معهد اللغة العربية، ولم تقتصر الجامعة في تعليمها على الطلاب فقط، بل فتحت أبوابها للفتاة السعودية في العام الدراسي 1382/81هـ، فأتيحت لها

أولاً فرصة الانتساب إلى كليتي:

1. الآداب
2. العلوم الإدارية

ثم استمر اهتمام الجامعة بتعليم الفتاة حيث تتاح لها الآن الدراسة المنتظمة للمرحلتين الجامعية والعليا في معظم كليات الجامعة من خلال مركز الدراسات الجامعية للبنات بأقسام الدارسات الإنسانية، وأقسام العلوم والدراسات الطبية.

وتهدف الجامعة إلى توفير أسباب التعليم الجامعي والدراسات العليا في مختلف الآداب والعلوم ومجالات المعرفة المتخصصة، والنهوض بالبحث العلمي، ونشر المعرفة بالتأليف والترجمة وكذلك خدمة المجتمع بما يتوفر للجامعة من إمكانات وتجهيزات متقدمة وكفاءات بشرية متميزة، كما تهتم الجامعة بالعديد من الأنشطة المتنوعة التي تسهم في رفع المستوى الاجتماعي والثقافي والرياضي والفني لمنسوبيها وللمجتمع.

هذا وقد بلغ عدد الطلبة المقيدين في الجامعة للعام الدراسي 1426/1427هـ في مرحلة البكالوريوس (49336) طالباً وطالبة، وفي مرحلة الماجستير (3668) طالباً وطالبة، وفي مرحلة الدكتوراه (518) طالباً وطالبة، وفي مرحلة الدبلوم العالي والزمالة (384) طالباً وطالبة. وبلغ عدد الطلاب المقيدين في كليات الجامعة في مرحلة الدبلومات المتوسطة والبرامج التأهيلية والانتقالية (8429) طالباً وطالبة.

كما بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بالجامعة خلال العام الدراسي 1426/1425هـ (7482) عضواً وعضوة.

جامعـــة أم القـــرى



موقع الجامعة : http://www.uqu.edu.sa

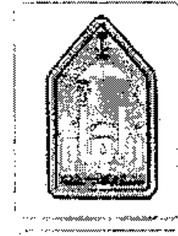
إن نشأة جامعة أم القرى في بلد الله الحرام يضفي عليها طابعاً مميزاً كمؤسسة علمية وثقافية تهتم بالإسلام، وترسيخ التصورات الإسلامية في مختلف مجالات العلوم والفنون واحتياجات التنمية السريعة للبلاد عن طريق المساهمة في تنمية القوى البشرية وتوفير الخدمات المطلوبة على مستوى القطاعين العام والخاص.

إن البداية التي انطلقت منها الجامعة تعود إلى عام 1369 هـ حين أسست كلية الشريعة كأول صرح في التعليم العالي بمفهومه الحديث في المملكة العربية السعودية وفي عام 1372 هـ تم إنشاء معهد عال للمعلمين باسم كلية المعلمين استمرت إلى عام 1379/78 هـ فأسندت مهمة إعداد المعلمين لكلية الشريعة عام 1381/80 هـ وسميت كلية الشريعة والتربية، وفي عام 1382 هـ أنشئت كلية التربية بمكة مستقلة عن كلية الشريعة.

استمرت الكليتان تابعتين لوزارة المعارف حتى التحقتا بجامعة الملك عبد العزيز بجدة سنة 1391 هـ ثم التحقتا بجامعة أم القرى سنة 1401 هـ فكانتا الكليتان نواة لجامعة أم القرى مع معهد اللغة العربية.

وفي شعبان من عام 1401 هـ صدر الأمر الملكي بإنشاء جامعة أم القرى بمكة المكرمة ثم اعتمدت لها ميزانية مستقلة اعتباراً من 1401/7/1 هـ وصدر نظامها بقرار من مجلس الوزراء الموقر برقم 190 وتاريخ 1401/9/19 هـ وكانت من أهم الأهداف التي ما زالت تسعى الجامعة لتحقيقها ما يلي : - توفير أسباب التعليم الجامعي والدراسات العليا لإعداد مواطنين أكفاء مؤهلين لأداء واجبهم للنهوض بأمتهم في ضوء مبادئ الإسلام. - القيام بدور إيجابي في ميدان البحث العلمي عن طريق إجراء البحوث وتشجيعها وإنشاء مراكز للبحث وإيجاد الحلول السليمة الملائمة لمتطلبات الحياة المتطورة واتجاهاتها التقنية. - إعداد علماء ومدرسين متخصصين. - المساهمة في تلبية احتياجات البلاد الإسلامية التي تخصص طائفة من أبنائها في العلوم بمختلف فروعها.

وفي بداية عام 1406 هـ تشرفت جامعة أم القرى بوضع خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز حجر الأساس للمدينة الجامعية في العابدية لتتابع مسيرتها التعليمية الظافرة في رحاب مكة المكرمة ولاستيعاب الأعداد المتزايدة للمتقدمين للقبول فيها من الطلاب والطالبات ولمواكبة التطور الحضاري والعمراني الذي تشهده جامعات المملكة العربية السعودية وقد بدأت بفضل من الله تعالى مرحلة الانتقال التدريجي إلى مقر الجامعة الجديد بالعابدية مع بداية العام الجامعي 1415 هـ بثلاث كليات تعليمية : كلية الشريعة والدراسات الإسلامية ، وكلية اللغة العربية ، وكلية الهندسة والعمارة الإسلامية ، ثم تبعتهم كلية الطب والعلوم الطبية حيث صدر الأمر السامي الكريم القاضي بإنشاء كلية الطب والعلوم الطبية في عام 1416 هـ وسيتولى هذا الانتقال حيث تستكمل إشادة أبنيتها.



جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية

موقع الجامعة : http://www.imamu.edu.sa

ثم افتتحت كلية الشريعة بالرياض عام 1373هـ، وكلية اللغة العربية بالرياض في عام 1374هـ، ثم تتابع افتتاح المعاهد العلمية وكانت منضوية تحت مسمى " الرئاسة العامة للكليات والمعاهد العلمية". وفي 1394/8/23هـ صدر المرسوم الملكي الكريم رقم م/50 المبني على قرار مجلس الوزراء رقم 1100 وتاريخ 1394/8/17هـ بالموافقة على نظام جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، واعتبارها مؤسسة تعليمية وثقافية عالية، وقد شملت المعاهد العليا والكليات والمعاهد العلمية. ومنذ إنشاء الجامعة وهي في توسع مستمر إذ يوجد بها الآن إحدى عشرة كلية منها خمس في الرياض وست خارج الرياض في كل من مناطق القصيم والأحساء والجنوب والمدينة المنورة، ومعهدان في الرياض أحدهما للقضاء والآخر لتعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها، وستة معاهد في الخارج لتعليم العلوم الإسلامية والعربية في كل من رأس الخيمة وموريتانيا وجيبوتي وإندونيسيا وأمريكا واليابان، وستون معهداً علمياً منتشرة في مختلف مدن المملكة. وبناء على هذا التوسع والتطور الذي وصلت إليه الجامعة فقد اعتمد في الخطة الخمسية الثانية إنشاء المدينة الجامعية للجامعة وحدد موقع المشروع في شمال مدينة الرياض وتفضل خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز بوضع حجر الأساس لهذا المشروع في 1402/3/9هـ. ومنذ ذلك التاريخ بدأت الجامعة في تنفيذه وقد تم بحمد الله الانتهاء من المراحل التالية :

- المرحلة الأولى (منطقة إسكان الطلاب)
- المرحلة الثانية (الجزء الأول من المنطقة التعليمية)
- المرحلة الثالثة (الجزء الأول من منطقة الخدمات)
- المرحلة الرابعة (المركز الطبي والمنطقة الرياضية)
- والمرحلة الخامسة (الجزء الأول من منطقة إسكان أعضاء هيئة التدريس).

وقد تم الانتقال إلى المدينة الجامعية في بداية العام الدراسي 1411هـ، وكان لهذا الانتقال آثاره الإيجابية الكبيرة على العلمية التعليمية في الجامعة وعلى جميع الأنشطة الأخرى بها، ولم تقتصر آثار هذه النقلة الحضارية على الجوانب الكمية فقط بل كان لها آثارها الطيبة في النواحي الكيفية والنوعية في جميع كليات الجامعة ومعاهدها وعماداتها المساعدة ووحداتها المختلفة.

وللجامعة أهداف تتلخص في التالي :

1. الجامعة مؤسسة علمية وثقافية تعمل على هدي الشريعة الإسلامية.
2. القيام بتنفيذ السياسة التعليمية بتوفير التعليم الجامعي والدراسات العليا.
3. النهوض بالبحث العلمي والقيام بالتأليف والترجمة والنشر.
4. خدمة المجتمع في نطاق اختصاصها.

جامعة الملك فيصل



تم انشاء جامعة الملك فيصل بناء على قرار مجلس الوزراء الموقر رقم 1964 بتاريخ 1394/11/20هـ واستكمالاً لقرار الانشاء فقد صدر المرسوم الملكي الكريم رقم هـ/67 وتاريخ 1395/7/28هـ بالموافقة على إنشاء جامعة الملك فيصل ونظامها الأساسي على أن يكون مقرها الرئيسي في مدينة الهفوف بالاحساء ويكون لها فرع في الدمام . وعند إنشاء هذه الجامعة المباركة اشتمل مقرها الرئيسي في الهفوف على كليتين فقط هما : كلية العلوم الزراعية والأغذية وكلية الطب البيطري والثروة الحيوانية .

وقد افتتح الجامعة المغفور له باذن الله الملك خالد بن عبدالعزيز آل سعود طيب الله ثراه وذلك في السادس من جمادى الثانية عام 1397هـ لتكون لبنة من لبنات التعليم العالي ، وانطلاقا من كلياتها الأربع ، اتجهت الجامعة الى التكامل في تخصصاتها الدراسية بافتتاح كلية التربية عام 1401هـ ، وتلتها كلية العلوم الادارية والتخطيط عام 1404هـ ومقرهما الأحساء ، وفي عام 1415هـ حظيت الجامعة بصدور التوجيه السامي رقم 7/ب/11155 وتاريخ 1415/7/26هـ بموافقة خادم الحرمين الشريفين رئيس مجلس الوزراء رئيس مجلس التعليم العالي على تحويل قسم طب الاسنان وتقنية المختبرات بكلية الطب والعلوم الطبية في الدمام الى كليتين مستقلتين وهما : كليـــــــــة طب الاسنان وكلية العلوم الطبية التطبيقية .

كما حظيت الجامعة بصدور مكرمة خادم الحرمين الشريفين - حفظه الله - بانشاء كلية أخرى للطب وكلية للصيدلة الإكلينيكية بمقر الجامعة بالأحساء بموجب التوجيه السامي البرقي الكريم رقم 7/ب/15252 وتاريخ 1421/11/18 ، كما صدرت الموافقة الكريمة لخادم الحرمين الشريفين رئيس مجلس الوزراء رئيس مجلس التعليم العالي - حفظه الله - على انشاء كلية للعلوم بالأحساء بموجب التوجيه البرقي الكريم رقم 7/ب/10522 وتاريخ 1423/4/1هـ ، وكذلك الموافقة على إنشاء كلية للتمريض بالدمام بموجب التوجيه البرقي الكريم رقم 7/ب/45888 وتاريخ 1423/11/23هـ ، كما صدرت موافقة خادم الحرمين الشريفين رئيس مجلس الوزراء رئيس مجلس التعليم العالي بالتوجيه البرقي الكريم رقم 7/ب/6024 وتاريخ 1424/2/9هـ بتحويل قسم الحاسب الآلي ونظم المعلومات بكلية العلوم الإدارية والتخطيط بجامعة الملك فيصل إلى كلية علوم الحاسب وتقنية المعلومات بمقر الجامعة بالأحساء ، ليصبح عدد كليات الجامعة أربعة عشر كلية .

ثم استكملت الجامعة مراحل نمو برامجها الدراسية بإنشاء عمادة الدراسات العليا 1404هـ وعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس عام 1418هـ وعمادة البحث العلمي عام 1420هـ للنهوض برسالة الجامعة تجاه برامج الدراسات العليا والبحث العلمي في كلياتها المختلفة.

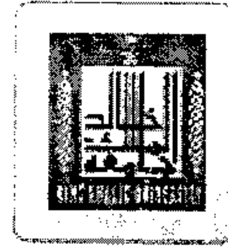
أهداف ومهام جامعة الملك فيصل

الأهداف العامة :-

توفير أسباب التعليم الجامعي والدراسات العليا في مختلف العلوم ومجالات المعرفة المتخصصة والعناية الخاصة بالإدراسات الإسلامية وأبحاثها وإعداد المدرسين والمهنيين في مختلف العلوم التطبيقية والتكلونوجية وتقديم العلم والمعرفة للنهوض بالنشاط الثقافي والعلمي والإجتماعي والرياضي.

المهام الرئيسية :-

- الإهتمام بتطوير ودعم الخطط والبرامج الدراسية لرفع الكفاءة والنوعية العلمية والتعليمية وتوافقها مع إحتياجات سوق العمل ومتطلباته ومواكبة التطورات العالمية في تلك المجالات .
- إعداد الكفاءات العلمية المتخصصة في مجالات المعرفة المختلفة النظرية منها والتطبيقية .
- إجراء الدراسات والبحوث العلمية والتطبيقية المرتبطة بمشاكل البيئة والقطاعات التنموية للمجتمع للوصول إلى حلول علمية مناسبة لها .
- تشجيع البحث العلمي في مختلف المجالات .
- عقد الدورات التدريبية وتقديم الإستشارات والأبحاث المختلفة لخدمة المجتمع .
- رفع كفاءات التدريب العلمي للطلاب من خلال المراكز والمستشفيات .
- تقديم الرعاية الصحية على أفضل مايمكن للمرضى المراجعين .
- تقديم خدمات الصحة البيطرية وحماية البيئة .
- العناية بشئون الترجمة والتأليف والنشر وتشجيع الجهود المبذولة وتقديم الإقتراحات المناسبة للنهوض بها.
- الإسهام في تطوير وتنمية الثروة النباتية والحيوانية .



جـــامعـة الملك خـــالـد

موقع الجامعة : http://www.kku.edu.sa

تضم جامعة الملك خالد ست عشرة كلية (حاليا) إضافة للمركز الجامعي لدراسة الطالبات وهي على النحو التالي :

1. كلية الشريعة وأصول الدين. تمنح الكلية درجة البكالوريوس في الشريعة وفي أصول . كما تمنح درجة الماجستير في تخصصي الفقه وأصول الفقه .
2. كلية اللغة العربية والعلوم الاجتماعية والإدارية. وتمنح هذه الكلية درجة البكالوريوس في اللغة العربية وآدابها ، المحاسبة ، والعلوم الإدارية في شعبتي إدارة الأعمال ، والإدارة العامة كما تمنح درجة ماجستير الآداب في التاريخ وماجستير الآداب في الجغرافيا .
3. كلية الطب. وتمنح الكلية درجة البكالوريوس في (الطب والجراحة) . كما تمنح درجة الماجستير في الطب الوقائي (طب المجتمع).
4. كلية التربية. تمنح الكلية درجة البكالوريوس وعدداً من الدبلومات فوق الجامعية وكذلك درجة الماجستير في عدد من التخصصات التربوية.
5. كلية اللغات والترجمة.وتمنح درجة البكالوريوس في اللغة الإنجليزية وآدابها .
6. كلية العلوم. وتمنح الكلية درجة البكالوريوس في أقسام الفيزياء، الكيمياء، الرياضيات، وعلوم الحياة. كما تمنح درجة ماجستير العلوم في الكيمياء وماجستير العلوم في الفيزياء .
7. كلية علوم الحاسب الآلي. وتمنح الكلية حالياً درجة البكالوريوس في قسم علوم الحاسب وقسم نظم المعلومات.
8. كلية الهندسة. وتمنح الكلية حالياً درجة البكالوريوس في الهندسة الصناعية والميكانيكية.
9. كلية الصيدلة. وتمنح الكلية درجة البكالوريوس في الصيدلة .
10. كلية طب الأسنان. وتمنح الكلية درجة البكالوريوس في طب وجراحة الفم الأسنان.
11. كلية العلوم الطبية التطبيقية. تمنح الكلية حالياً درجة البكالوريوس في العلوم الطبية تخصص (المختبرات الطبية) و (العلوم الإشعاعية) وسوف تبدأ الدراسة الدراسة في الأقسام الأخرى تباعاً إن شاء الله .
12. كلية المجتمع في بيشه. تمنح الكلية حالياً درجة الدبلوم التخصصي في إدارة الأعمال وفي نظم المعلومات وفي تقنية المختبرات الطبية وتنطبق على الكلية جميع الأنظمة واللوائح التنفيذية السارية في جامعة الملك خالد.
13. كلية المجتمع في خميس مشيط . تمنح الكلية حالياً درجة الدبلوم التخصصي في إدارة الأعمال وفي نظم المعلومات وفي تقنية المختبرات الطبية وتنطبق على الكلية جميع الأنظمة واللوائح التنفيذية السارية في جامعة الملك خالد.
14. كلية التمريض .
15. كلية المجتمع في أبها.
16. كلية المجتمع في النماص.
17. المركز الجامعي لدراسة الطالبات ويمنح الخريجات درجة البكالوريوس في عدد من التخصصات.



جـــامعــة المــلك عبـــدالعزيـــز

موقع الجامعة : http://www.kau.edu.sa

تحمل جامعة الملك عبد العزيز اسم مؤسس المملكة العربية السعودية الملك عبد العزيز ، طيب الله ثراه ، وكان تأسيس هذه الجامعة في عام 1387هـ / 1967م بصفتها جامعة أهلية ، هدفها نشر التعليم العالي في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية . بدأت الجامعة عامها الدراسي الأول في عام (1388هـ - 1968م) بافتتاح برنامج الدراسة الإعدادية . بعدد قليل من الطلاب والطالبات (68 طلاب – 30 طالبات) ، وفي العام التالي مباشرة افتتحت أول كلية في الجامعة (كلية الاقتصاد والإدارة)

بعد أن صدر قرار مجلس الوزراء الموقر في عام (1394هـ) بضم الجامعة إلى الدولة ، وتحولت بذلك من جامعة أهلية إلى حكومية ، صدر في الوقت نفسه قرار آخر بضم كليتي التربية والشريعة والدراسات العليا ، واللتين كانتا قائمتين منذ عام (1369هـ - 1949م) في مكة المكرمة إلى جامعة الملك عبد العزيز ، ثم انفصلتا بعد ذلك لتضم إلى جامعة أم القرى بعد إنشائها .

ولقد كان لتبني حكومة المملكة لهذه الجامعة الناشئة وما وفرته لها من دعم كبير ، أثر واضح في تحولها إلى جامعة عصرية يبلغ عدد طلابها في الوقت الراهن (82152) طالب وطالبة ، وتحتل مكانة متميزة بين مؤسسات التعليم العالي في المملكة .

تضم جامعة الملك عبد العزيز حرمين جامعيين منفصلين ، طبقاً لما تقتضي به التعاليم الإسلامية ، أحدهما للطلاب والآخر للطالبات ، وكل منهما مزود بكافة المرافق الدراسية والثقافية والرياضية والترفيهية ، ومكتبة كبيرة مجهزة بأحدث التقنيات المكتبية لخدمة الطلاب والطالبات وأعضاء هيئة التدريس ، وفي غضون أربعة عقود ، وهي كل عمر الجامعة ، أصبحت جامعة الملك العزيز من أبرز مؤسسات التعليم العالي على المستوى المحلي والإقليمي ، حيث تقدم برامج تعليمية لإعداد الخريجين لممارسة المهن المختلفة تتماشى مع المتطلبات التعليمية المتجددة للمجتمع .

قد شهدت الجامعة منذ إنشائها تطوراً ونمواً مضطرداً ، كماً وكيفاً ، حتى أصبحت من أبرز جامعات المملكة من حيث عدد الطلاب والطالبات ، وتشعب وتعدد التخصصات النظرية والعلمية وتكاملها ، وانفرادها ببعض الكليات والتخصصات عن بقية جامعات المملكة مثل : علوم البحار ، والأرصاد ، وعلوم الأرض ، والهندسة النووية ، والطيران والتعدين ، والهندسة الطبية .

لم تقتصر الجامعة على منهج الدراسة بالانتظام بل أنشأت الدراسة عن طريق الانتساب ، تيسيراً على أبناء الوطن ، كما أنها لم تتوقف على الدراسة بالطرق التقليدية فقط ، بل أنشأت عمادة التعليم عن بعد ، لكي تواكب التطورات العلمية والتقنية والحضارية ، وتسهيلاً على الراغبين من الطلاب والطالبات مواصلة مسيرتهم الدراسية في مجال التعليم العالي والسير قدماً نحو غد أفضل .

جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية



موقع الجامعة : http://www.ksau-hs.edu.sa

أعلن خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز – حفظه الله – في الخامس من صفر 1426هـ الموافق 16 مارس 2005م، إنشاء جامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية.

ووفقاً لتوجيهات من خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود تم تغيير اسم "جامعة الملك عبد الله بن عبد العزيز للعلوم الصحية" إلى " جامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية" في 25 من أبريل عام 2005م.

وتعد جامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية أول جامعة متخصصة في العلوم الصحية بالمملكة العربية السعودية والمناطق المجاورة، وقد تم افتتاحها على يد خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود في 25 من أبريل عام 2005م. وتندرج الجامعة تحت مظلة الجامعات الحكومية في المملكة و التي تشرف عليها وزارة التعليم العالي وتحكمها لوائح وأنظمة مجلس التعليم العالي. كانت مدينة الملك عبد العزيز الطبية نواة جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية حيث انتقلت تدريجياً من كونها مؤسسة صحية توفر أحدث الخدمات الطبية إلى مؤسسة أكاديمية رائدة يطلق عليها أكاديمية مدينة الملك عبد العزيز الطبية للعلوم الطبية – الحرس الوطني.



جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

موقع الجامعة : http://www.kfupm.edu.sa

أنشئت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن بموجب مرسوم ملكي صدر في 5 جمادى الاولي 1383هـ (1963/9/23م). وقد أطلق عليها آنذاك اسم " كلية البترول والمعادن " وفي 1395/1/5هـ ، صدر مرسوم ملكي بتعديل اسمهـا إلى " جامعة البترول والمعـادن " ، وفي 1407/4/23هـ ، تم تعـديل اسمها إلى "جامعة الملك فهد للبترول والمعادن " ، بعد الزيارة التي تفضل بها خادم الحرمين الشريفين للجامعة.

ولقد شهدت الجامعة منذ انشائها تطوراً كبيراً في أعداد الطلاب الملتحقين بها ، والمتخرجين منها، وأعضاء هيئة التدريس والموظفين . كما انعكس هذا التطور في جميع منشآت الجامعة ومرافقها.فقد بلغ عدد الطلاب الذين التحقوا بها عندما فتحت أبوابها في 23 سبتمبر 1964م (67) طالباً. ومنذ ذلك الحين والجامعة آخذة في النمو بشكل متزايد حتى بلغ عدد طلابها أكثر من 10000 طالبا في العام الدراسي 2005 /2006م.

وقد تخرجت أول دفعة في الجامعة عام 1392/1391هـ (1972/1971م) ، وكانت تتكون من أربعة طلاب حصلوا على شهادة بكالوريوس العلوم في كلية العلوم الهندسية. وبلغ مجموع الخريجين في نهاية العام ما يقرب من ثمانية عشر ألفا وخمسمائة خريجا من حملة شهادات البكالوريوس، والماجستير، والدكتوراه التي منحتها كليات الجامعة السبع وهي : كلية العلوم الهندسية ، وكلية الهندسة التطبيقية، وكلية العلوم ، وكلية الإدارة الصناعية، وكلية تصاميم البيئة، وكلية علوم وهندسة الحاسب الآلي ، وعمادة الدراسات العليا.



جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

موقع الجامعة : **http://www.rug.edu.sa**

تقع الجامعة في موقع مميز شرق مدينة الرياض العاصمة. وقد أنشئت بعد إعلان خادم الحرمين الشريفين ، الملك عبدالله بن عبدالعزيز ، إبان ولايته للعهد إنشاءها خلال حفل تدشين المرحلة الأولى للمباني الأكاديمية لكليات البنات عام 1425هـ .

وتقرر بناء عليه ضم كليات البنات الجامعية في مدينة الرياض لتنضوي تحت هذه الجامعة بناء على توجيه رئاسة مجلس الوزراء تمهيداً لاستكمال تأسيس جامعة الأمير نورة بنت عبدالرحمن .

وتمثل الجامعة البداية لمنظومة جامعات البنات التي وجه خادم الحرمين الشريفين بتأسيسها في عدة مناطق بالمملكة ، وقد اكتمل جزء كبير من المدينة الجامعية وجار العمل على بناء المزيد من المباني الخاصة بالكليات التي تزمع وزارة التعليم العالي إضافتها للكليات الحالية بالجامعة.



جامعة نـجـران

موقع الجامعة : **http://www.nu.edu.sa/gui/default.aspx**

صـدرت التوجيهـات السـامية الكـريمة لخـادم الحـرمين الشريفين الملك عبـد الله بن عبدالعزيز - حفظه الله – باعتماد جامعة نجران جامعة مستقلة في 1427/10/10هـ، وقد تم تحويـل مجمـع الكليات إلى جامعـة تحمـل اسـم جامعة نجران.

تقع الجامعة على الامتداد الشرقي لمدينة نجران على مساحة وقدرها 18مليون متر مربع، وهي بذلك تعد أكبر المدن الجامعية في المملكة العربية السعودية من حيث المساحة، وهذه المدينة الجامعية في المستقبل القريب - إن شاء الله - سوف تضم قسماً للطلاب يحتوي على 15 كلية، وقسماً للطالبات يضم 10كليات بطاقة استيعابية قدرها 45 ألف طالب وطالبة، كما يحوي المجمع مدينة طبية، ومركز أبحاث، ومدينة رياضية وترفيهية، وإسكاناً لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والطالبات، كما تشمل مدينة استثمارية مستقبلية لخدمة الجامعة مثل: الفندق والمركز التجاري.

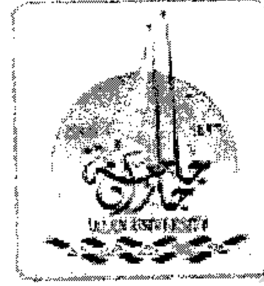


جامعة تبوك

موقع الجامعة : http://www.ut.edu.sa/Pages/index.aspx

تقع الجامعة في مدينة تبوك ، في الشمال الغربي من المملكة العربية السعودية . وقد صدرت الموافقة السامية في عام 1427هـ على إنشائها لخدمة المجتمع المحلي والإقليمي في منطقة تبوك.

وتستوعب الجامعة الإقليمية خمسة آلاف طالب ، وتضم بين جنباتها 18 قسماً علمياً تتوزع على أربع كليات .



جامعة جازان

موقع الجامعة : http://www.jazanu.edu.sa

تأسست جامعة جازان بموجب الأمر السامي الكريم رقم 6616/ م ب وتاريخ 1426/5/12هـ وتمثل الجامعة اندماجاً بين عدد من الكليات التي أنشأتها وأشرفت عليها جامعتا الملك عبدالعزيز والملك خالد.

وجاء هذا الاندماج لتضيف عليه وزارة التعليم العالي عدداً من الكليات الجديدة لتشكل في مجموعها الجامعة الجديدة والتي يجري العمل على بناء مرافقها في المدينة الجامعية المطلة على البحر الأحمر. وقد صممت الجامعة بصورة جميلة وجذابة تتداخل فيها مبانيها ومرافقها مع مياه البحر من خلال خليج صناعي يخترق المدينة الجامعية التي تتوسطها بحيرة.

وتحتوي الجامعة على ست كليات : الطب ، الهندسة ، الحاسب الآلي ونظم المعلومات ، العلوم الطبية التطبيقية ، والعلوم ، والمجتمع وتمنح هذه الكليات درجة البكالوريوس في عدة تخصصات ما عدا كلية المجتمع فتمنح الدبلوم. وتقوم هذه الكليات بتنمية مهارات الطلاب ، وتدريبهم على مختلف التطبيقات العلمية ، وتصقل مواهبهم ، وتنمي فيهم روح الإبداع ، وتزود المجتمع بما يحتاج من الكفاءات ، كما تمت الموافقة الكريمة على إنشاء العمادات المساندة :عمادة شؤون الطلاب ، عمادة القبول والتسجيل و عمادة شؤون المكتبات لتكتمل منظومة إدارة الجامعة .



جامعة القصيـم

موقع الجامعة http://www.qu.edu.sa

في العام الدراسي 1423- 1424هـ صدر المرسوم الملكي رقم 22042/3/7 بتحويل فرعي جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية و جامعة الملك سعود بمنطقة القصيم الى جامعة القصيم كما انظمت لاحقا كليات البنات المنتشرة بمنطقة القصيم و كذلك كلية المعلمين بالرس.

تقع المدينة الجامعية الرئيسية في موقع متوسط من المنطقة و قرب مطار القصيم الاقليمي و على مساحة قدرها 7.8 مليون م2 . كذلك تنتشر مجموعة من الكليات عبر محافظات المنطقة بمقراتها المنفصلة.

تظم الجامعة حاليا عدد من الكليات هي: كلية الشريعة وأصول الدين، والعلوم العربية والإجتماعية، و كلية الزراعة و الطب البيطري، و كلية الإقتصاد و الإدارة، و كلية العلوم، و كلية الطب ، و كلية الهندسة، و كلية الحاسب، و كلية العلوم الطبية التطبيقية، و كلية الصيدلة، و كلية طب الأسنان، و كلية العلوم بالزلفي، و كلية المعلمين بالرس، و كلية المجتمع ببريده، و كلية المجتمع بعنيزه. كما تشمل الجامعة تسع كليات للبنات باتجاهات علمية و أدبية و تربوية و برامج تأهيلية.

بلغ عدد الطلاب و الطالبات المقيدين بجامعة القصيم خلال العام الجامعي 1429/1428هـ 40000 طالب و طالبة كما بلغ عددأعضاء هيئة التدريس و الموظفين مايزيد على 4000 .

جامعة الطائف



موقع الجامعة http://www.tu.edu.sa

قبل ربع قرن تقريباً ، وبالتحديد في 1400/5/27 هـ صدر الأمر السامي الكريم رقم/115 و تاريخ 1400/5/27 هـ بإنشاء كلية التربية بالطائف تكون تابعة لجامعة الملك عبد العزيز .

وقد ضمت الكلية إلى جامعة أم القرى بموجب الأمر السامي الكريم رقم /24187 وتاريخ 27 / 10 / 1402 هـ وقد بدأت الدراسة بالكلية في الفصل الأول 1402/1401 هـ .

وبعد أن تزايدت أعداد الطلاب والطالبات فوصلت عام 1418 هـ إلى ما يقارب ستة آلاف طالب وطالبة صدر الأمر السامي الكريم رقم 170 / م وتاريخ 6 / 4 / 1419 هـ بإنشاء كلية العلوم وإلحاق الأقسام ذات الصبغة العلمية بها مع إنشاء قسم جديد للحاسب الآلي .

صدر الأمر الملكي الكريم بتحويل فرع جامعة أم القرى بالطائف إلى جامعة مستقلة وصدر الأمر السامي الكريم رقم 7 / ب / 22042 وتاريخ 10 / 5 / 1424 هـ بتسمية الجامعة بـ "جامعة الطائف".

وقد شرعت الجامعة منذ صدور الأمر السامي الكريم بإنشائها بتحويل الوكالات المساندة إلى عمادات مستقلة كما تم إنشاء عمـــادة للدراسات العليا ، وتهيئة الإمكانات لبدء الدراسة بكلية الطب والتي صدر الأمر السامي الكريم بإنشائها .



جامعة الدمام

موقع الجامعة http://ud.edu.sa

أنشئت هذه الجامعة في عام 1430هـ (2009) كلية الطب وكلية العلوم الطبية الأساسية وكلية الصحة العامة وكلية الآداب وكلية العلوم وكلية التربية وكلية الصيدلة الإكلينيكية وكلية طب الأسنان وكلية التمريض وكلية العلوم الإدارية وكلية علوم الحاسب الآلي وتقنية المعلومات وكلية الهندسة وكلية العلوم الطبية التطبيقية وكلية العمارة والتخطيط وكلية التصاميم بمدينة الدمام وكلية العلوم الطبية التطبيقية وكلية المجتمع وكلية العلوم الإدارية بمحافظة القطيف وكلية التربية وكلية العلوم الطبية التطبيقية بمحافظة الجبيل وكلية التربية وكلية العلوم الطبية التطبيقية بمحافظة حفر الباطن وكلية العلوم والآداب بمحافظة النعيرية وكلية العلوم والآداب بمحافظة الخفجي.

جامعة الخرج



أنشئت هذه الجامعة في عام 1430هـ (2009) وتضم كلية المجتمع وكلية العلوم والدراسات الإنسانية وكلية العلوم الطبية التطبيقية وكلية الهندسة وكلية إدارة الأعمال وكلية الطب وكلية الهندسة وعلوم الحاسب وكلية طب الأسنان وكلية الصيدلة وكلية التربية بمحافظة الخرج.

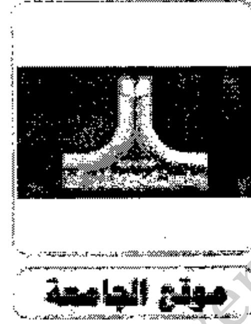
إضافة إلى كلية المجتمع بمحافظة الأفلاج وكلية العلوم والدراسات الإنسانية بمحافظة الأفلاج (ليلى).

كما تتبع لها كلية الآداب والعلوم وكلية التربية وكلية العلوم الطبية التطبيقية وكلية الهندسة بمحافظة وادي الدواسر (مقر عمل الباحث).

وكذلك تتبع لها عدة كليات على النحو التالي:

- كلية التربية بمركز الدلم.
- كلية إدارة الأعمال وكلية التربية بمحافظة حوطة بني تميم.
- وكلية العلوم والدراسات الإنسانية بمحافظة السليل.

موقع الكلية على الإنترنت: https://edugate.ksu.edu.sa



جامعة الحدود الشمالية

موقع الجامعة : http://www.nbu.edu.sa

تقع الجامعة في منطقة الحدود الشمالية المتاخمة للحدود السعودية مع العراق الشقيق . وقد تم ضم عدد من كليات التعليم العالي في المنطقة لتشكيل هذا المجمع، والذي اكتمل بعد قرار انضمام الكليات الجامعية للبنين والبنات إلى وزارة التعليم العالي.

وقد استكملت وزارة التعليم العالي وضع الخطط النهائية لتصميم المدينة الجامعية للجامعة والتي سيتم لاحقاً دراسة التخصصات والأقسام والكليات التي سيتم افتتاحها لتعزيز دور الجامعة في خدمة أبناء المنطقة .

جامعة الجوف

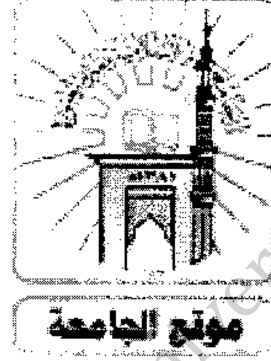


موقع الجامعة : http://www.ju.edu.sa

صدرت الموافقة السامية في عام 1426هـ على إنشاء جامعة الجوف في منطقة الجوف. وتضم الجوف عدة كليات أنشأتها وأشرفت على تشغيلها جامعة الملك سعود، ثم تمت إضافة كليات أخرى إلى مجموع الكليات القائمة لتكتمل الجامعة في خمس كليات تتوزع على مدينتي سكاكا والقريات.

وجامعة الجوف تقع في الشمال الأقصى من المملكة في المنطقة المتاخمة للحدود السعودية مع الأردن. ويبلغ عدد طلابها ما يقرب من خمسة آلاف طالب وطالبة يدرسون في تخصصات مختلفة تقدم من خلال 25 قسماً علمياً ، ويعمل بالجامعة 81 أستاذا جامعياً .

الجامعة الاسلامية



موقع الجامعة : http://www.iu.edu.sa

أنشئت بالأمر الملكي رقم (11) وتاريخ 1381/3/25هـ ، وتلاه الأمر الملكي رقم (21) وتاريخ 138/4/16هـ ، بالمصادقة على نظام المجلس الاستشاري الأعلى للجامعة ،وفي 1386/5/18هـ صدر المرسوم الملكي رقم (م/18) بالموافقة على نظام الجامعة ثم صدر نظام آخر للجامعة وفقاً للمرسوم الملكي رقم (م/70) وتاريخ 1395/7/7هـ ، ثم صدر نظام التعليم العالي والجامعات بالمرسوم الملكي رقم (م/8) وتاريخ 1414/6/4هـ ، وقد حدد نظام الجامعة أهدافها فيما يلي :-

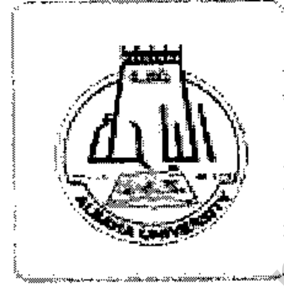
- تبليغ رسالة الإسلام الخالدة إلى العالم عن طريق الدعوة والتعليم الجامعي والدراسات العليا .
- غرس الروح الإسلامية وتنميتها ، وتعميق التدين العملي في حياة الفرد والمجتمع المبني على إخلاص العبادة لله وحده وتجريد المتابعة لرسول الله .
- إعداد البحوث العلمية وترجمتها ونشرها وتشجيعها في مجالات العلوم الإسلامية والعربية خاصة وسائر العلوم وفروع المعرفة الإنسانية التي يحتاج إليها المجتمع الإسلامي عامة .
- تثقيف من يلتحق بها من طلاب العلم من المسلمين من شتى الأنحاء وتكوين علماء متخصصين في العلوم الإسلامية والعربية ، وفقهاء في الدين متزودين من العلوم والمعارف بما يؤهلهم للدعوة إلى الإسلام ، وحل ما يعرض للمسلمين من مشكلات في شؤون دينهم ودنياهم على هدي الكتاب والسنة وعمل السلف الصالح .
- تجميع التراث الإسلامي والعناية بحفظه وتحقيقه ونشره .
- إقامة الروابط العلمية والثقافية بالجامعات والهيئات والمؤسسات العلمية في العالم وتوثيقها لخدمة الإسلام وتحقيق أهدافه .

أولاً :- كليات الجامعة :

1. كلية الشريعة.
2. كلية الدعوة وأصول الدين.
3. كلية القرآن الكريم والدراسات الإسلامية.
4. كلية اللغة العربية.
5. كلية الحديث الشريف والدراسات الإسلامية.

ثانياً :- المعاهد والدور التابعة للجامعة :

1. المعهد الثانوي.
2. المعهد المتوسط.
3. دار الحديث المدنية بالمدينة المنورة.
4. دار الحديث المكية بمكة المكرمة.
5. معهد تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها.



جامعة الباحة

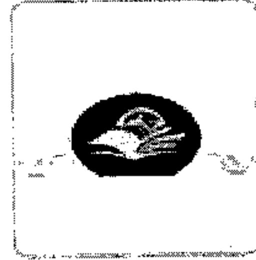
موقع الجامعة : http://www.bu.edu.sa

تقع الجامعة في منطقة الباحة غرب المملكة على سلسلة جبال السروات. وتشتمل هذه الجامعة الجديدة على نخبة من التخصصات النادرة والتي تحتاجها سوق العمل إلى حد كبير . وأدى لهذا التميز حداثة تأسيس الجامعة والتي استفادت من دراسة توجهات سوق العمل واحتياجاته ووضعت برامجها على ذلك الأساس .

وقد تم توظيف تقنيات التعليم وتطبيق أكثر المفاهيم العمرانية حداثة ومواءمةٍ لخدمة الجامعة في بناء مرافقها والتي انتهت إدارة المشاريع بوزارة التعليم العالي من وضع خططها العمرانية وتصاميم مبانيها ومرافقها بشكل جميل وأخاذ.

وقد أشرفت جامعة أم القرى على وضع اللبنات الأولى لتأسيس الجامعة من خلال كلية المجتمع بالباحة. وتقدم الجامعة التي صدرت الموافقة السامية بتأسيسها في عام 1427هـ برامجها من خلال 23 قسماً علمياً تتوزع على أربع كليات .

جامعة المجمعة



موقع الجامعة : http://www.taibahu.edu.sa

أنشأت عام 1430(2009) وتضم كلية المجتمع وكلية العلوم الطبية التطبيقية وكلية العلوم الإدارية والإنسانية وكلية الهندسة وكلية التربية وكلية الطب بمحافظة المجمعة وكلية طب الأسنان وكلية التربية وكلية العلوم بمحافظة الزلفي وكلية العلوم والدراسات الإنسانية بمركز حوطة سدير وكلية العلوم والدراسات الإنسانية بمحافظة الغاط وكلية العلوم والدراسات الإنسانية بمحافظة رماح.



جامعة شقراء

موقع الجامعة http://su.edu.sa

أنشئت عام 1430هـ (2009) وتضم كلية المجتمع وكلية العلوم والآداب وكلية العلوم الطبية التطبيقية بمحافظة شقراء وكلية المجتمع وكلية العلوم والدراسات الإنسانية بمحافظة حريملاء وكلية العلوم والدراسات الإنسانية بمحافظة ضرماء وكلية التربية بمحافظة المزاحمية وكلية العلوم والدراسات الإنسانية وكلية المجتمع وكلية العلوم الطبية التطبيقية بمحافظة القويعية وكلية المجتمع وكلية العلوم وكلية الهندسة وكلية الصيدلة وكلية العلوم الطبية التطبيقية وكلية التربية بمحافظة الدوادمي وكلية العلوم والآداب بمركز ساجر وكلية التربية وكلية إدارة الأعمال بمحافظة عفيف وكلية العلوم والدراسات الإنسانية بمحافظة ثادق والمحمل.

جامعة حائل

تأسست الجامعة بمرسوم ملكي وذلك يوم الثلاثاء 30 جمادي الآخر 1426هـ الموافق 7 يونيه 2005م لتشكيل إضافة جديدة إلى عقد الجامعات السعودية .



موقع الجامعة www.uoh.edu.sa

أهداف الجامعة :

- توفير التعليم المتميز لأبناء المنطقة بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل .
- تخريج الكوادر الوطنية المؤهلة في المجالات العلمية والتقنية التي تحتاجها البلاد.
- العمل على تطوير البحث العلمي ومناهج التدريس بما يتواكب مع المتطلبات المحلية والعالمية .
- استقطاب الأساتذة المتميزين في مجال التدريس والبحث العلمي.
- التعاون مع الهيئات والمؤسسات الحكومية والأهلية من أجل تطوير المنطقة .

لغة التعليم :

لغة التعليم المعتمدة هي اللغة الإنجليزية ، حيث يتم تدريس جميع المواد باللغة الإنجليزية بأستثناء مواد الدراسات الإسلامية والعربية .

برنامج السنة التحضيرية :

يلتحق من يقبل من الطلاب والطالبات في الجامعة ببرنامج تأهيلي يهدف إلى تطوير لغتهم الإنجليزية وقدراتهم التعليمة واللازمة لتأهيلهم للمسارات الجامعية المختلفة .

شروط القبول في الجامعة :

- أن يكون الطالب حاصلا على الثانوية العامة في قسم العلوم الطبيعية .
- أن يجتاز الطالب بنجاح اختبارات القدرات العامة الذي يقدمه مركز القياس .
- أن يجتاز الطالب بنجاح اختبار المقررات الذي تقدمة الجامعة .
- أما بالنسبة للطالبات فيشترط أن تكون الطالبة حاصلة على شهادة الثانوية العامة (في القسم العلمي أو القسم الأدبي) ، وأن تجتاز بنجاح اختبار المقررات .

الكليات المعتمدة للجامعة:

1. كلية الطب .
2. كلية الهندسة .
3. كلية علوم وهندسة الحاسب الآلي .
4. كلية العلوم .
5. كلية المجتمع .

التخصصات المتاحة حالياً في الجامعة :

- كلية الطب : ابتداء من السنة الإعدادية للطب ثم التخصص حسب المتاح .
- كلية الهندسة : التي تمنح درجة البكالوريوس في تخصص الهندسة الكهربائية .
- كلية علوم وهندسة الحاسب الآلي : وتمنح درجة البكالوريوس في التخصصات التالي:
- علوم الحاسب الآلي .
- هندسة البرمجيات .
- نظم المعلومات الإدارية .

كلية المجتمع : وتمنح درجة المشاركة في التخصصات التالية :

1. نظم الحاسب الآلي .
2. إدارة الأعمال .
3. هندسة الإلكترونيات والقياسات.



جامعة اليرموك

ك ت/١٠٧/ ٣٥٤
١٨ / جمادى الآخرة / ١٤٣١
١ / ٦ / ٢٠١٠

كليــة التربيــة
مكتب العميد

الى من يهمه الأمر

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب
شارع عائض الدوسري

تحية طيبة وبعد ، ، ،

يقوم الطالب شارع عائض الدوسري بدراسة بعنوان " مدى إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في إدارات الجامعات السعودية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في التربية، ويستدعي ذلك تطبيق الاستبانة (المرفقة) على عينة من رؤساء الجامعات ووكلائهم وعمداء الكليات ووكلائهم في الجامعات التابعة للمملكة العربية السعودية.

أرجو التكرم بالموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور اعلاه.

شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. محمد عليمات

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
الملحقية الثقافية في الأردن

Kingdom of Saudi Arabia
Ministry of Higher Education
Cultural Mission in Jordan

الرقم: .... التاريخ: .... الموضوع: رحلة علمية المرفقات: (٨)

١	٠	٣	٧	٣	٨	٧	٨	١	٦

صاحب المعالي وزير التعليم العالي حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد:

أشير إلى برقية معاليكم الكريم رقم ٨١٤٠ وتاريخ ١٤٣١/٥/٧هـ المتضمنه التوجيه بالرفع إلى معاليكم عن كل موضوع يتقدم به المبتعثون بتطبيق استبانه أو اجراء بحث يتعلق بالمملكة العربية السعودية أو بأي جهاز من اجهزتها أو مؤسساتها العامة ، والا تتخذ الملحقية أي إجراء بهذا الخصوص حتى يتم التوجيه لنا بما يلزم.

يطيب لي أن أعرض لنظر معاليكم الطلب المقدم من الطالب/ شارع عايض مبارك الدوسري ، الدارسة تخصص الادارة التربوية لمرحلة الدكتوراه بجامعة اليرموك متضمنا رغبته في إجراء دراسة ميدانية في الجامعات السعودية ، عبر توزيع الاستبانة (المرفقة) على عينه من رؤساء الجامعات ووكلائهم وعمداء الكليات ووكلائهم في الجامعات السعودية المتعلقة ببحثه والذي هو بعنوان: ((مدى إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في إدارات الجامعات السعودية)) ونرفق لكم صورة من خطاب سعادة عميد كلية التربية بجامعة اليرموك رقم ك ت/١٠٧/٥٣/٤ وتاريخ ٢٠١٠/٦/١م المتضمن طلب تسهيل مهمة الباحث في الحصول على بعض البيانات النوعية والكمية من الجامعات السعودية التالية:

(جامعة الملك سعود، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، جامعة أم القرى، جامعة الطائف، جامعة جازان، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، جامعة الخرج، جامعة الطائف، جامعة الدمام، جامعة المجمعة).

Kingdom of Saudi Arabia
Ministry of Higher Education
Cultural Mission in Jordan



الرقم: ________ التاريخ: ________ الموضوع: ________ المرفقات: ________

لذلك أمل تلطف معاليكم الكريم بالإطلاع والتوجيه بما يلزم حيال ذلك حتى يتسنى للملحقية إكمــال اللازم.

وتقبلوا معاليكم فائق تحياتي وتقديري،،،

الملحق الثقافي السعودي في الأردن

د. علي بن عبدالله بردي الزهراني

هاتف ٥٣٧٦٦٦٦ فاكس ٥٣٣١٤٥٣ ص.ب ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإلكتروني : E-mail:sacmjo@sacm.org.jo
Tel:5376666 Fax: 5331453 P.O.Box. 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacmjo@sacm.org.jo

ملحق (و)

خطاب تسهيل مهمة باحث

Abstract

Aldosari, Share Aiyed Alwdian. The Possibility of Applying Deming Principles in Total Quality Management at Saudi Universities. PhD Dissertation. Yarmouk University.2010. (Supervisor. Prof. Adnan Badri Al-Ibrahim. Co-supervisor. Dr. Musa Abu Dalboh).

The purpose of this study was to explore the possibility of applying Deming principles in total quality management at Saudi universities. Moreover, the aim of this study was to investigate the importance of those principles' availability in those administrations as perceived by academic leaders and if there are significant statistical differences at the level of α=0.05 due to leadership post (Job) or the year of establishing university (Before or after 2006) or the experience. To achieve those aims the researcher adopted mixed research approach from both Quantitative and Qualitative approaches. In order to achieve the aims of this study the researcher developed two instruments, the first is a questionnaire consisted of 57 items distributed on the 14th Deming's principles, which was divided into two part the first part contained seven principles to be followed within 29 items while the second part contained seven items to be avoided within 28 items. The sample of the study consisted of (485) academic Leaders working as University President, Dean, College Deputy and Division head in six Saudi universities, those are Um Al-qura university, King Saud University, Al-Taef university, Al-kharj University and Dammam university as a new one.

On the other hand the study aimed to explore the obstacles facing the application of Deming principles in total quality management in Saudi universities as well as the proposed solutions to overcome those obstacles. The second instrument of the study was the written interview which had

been administrated on (10) Academic leaders chosen randomly from different leadership posts.

The findings of the study were as follows:

1) The possibility of applying Deming principles in total quality management in Saudi universities' administrations was moderate.
2) The degree of the importance of its availability in Saudi universities' administrations was high.
3) There were no significant statistical differences at the level of α=0.05 on the possibility of the application or the importance of Deming principles in Saudi universities due to the year of establishing the university.
4) There were significant statistical differences at the level of α=0.05 on the possibility of the application or the importance of Deming principles in Saudi universities due to the Post for the favor of division Head.
5) There were no significant statistical differences at the level of α=0.05 on the possibility of the application or the importance of Deming principles in Saudi universities due to experience variable.
6) The most important obstacles viewed by leaders as mentioned in the written interviews was the lack of knowledge about those principles, then the absence of observation on application and fear from change which was the less importance among all obstacles.
7) Finally, leaders suggested that Deming principles should be applied correctly and in a gradual manner as a main solution to overcome the obstacles, the second suggestion was training leaders on applying Deming principles, while finding financial incentives was the less importance suggestion among other suggestions.